

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM
Drs. Nasihudindin, M.Pd.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL MENUJU PERGURUAN TINGGI UNGGUL



PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LPPM UIN SGD BANDUNG
2021

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM
Drs. Nasihudindin, M.Pd.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL
MENUJU PERGURUAN TINGGI UNGGUL

LPPM UIN SGD
BANDUNG
2021

MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL MENUJU PERGURUAN TINGGI UNGGUL



Sebuah perguruan tinggi yang unggul dan berkualitas harus terukur sesuai dengan standar akreditasi nasional bahkan internasional. Tanpa terpenuhinya standar minimal tersebut dipastikan suatu perguruan tinggi akan mengalami kerancuan tata kelola (good governance) dalam hal perencanaan, proses pengelolaan hingga evaluasi pada bidang kurikulum, mutu SDM, mutu lulusan, mutu pembelajaran, mutu sarana prasarana, dan sebagainya. Konsekuensinya apabila mutu perguruan tinggi tidak dijamin dan ditingkatkan secara serius dan terus menerus mutlak ditinggalkan oleh stakeholder-nya. Sebab kepercayaan masyarakat terhadap mutu akademik perguruan tinggi tersebut perlahan-lahan lenyap, menghilang kemudian ditinggalkan oleh pelanggannya secara total. Akibatnya banyak perguruan tinggi gulung tikar karena tidak mampu memberikan jaminan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan global. Selain menyangkut mutu dan pertanggung jawaban publik, kualitas dan mutu perguruan tinggi yang dibuktikan melalui penilaian akreditasi, juga bermanfaat untuk menarik bantuan dana yang bersumber dari sumbangan secara personal ataupun institusional. Krisis manajemen diklaim sebagai penyebab krusial untuk memajukan dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Mutu lulusan akan meningkatkan daya saing dari lulusan itu pribadi dan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Untuk hal itu Goal, memberikan framework (kerangka kerja) pengembangan "Human Capital (HC), dibangun atas; pengetahuan (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi/perusahaan". Dengan terpenuhinya empat komponen dalam suatu organisasi, maka seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan bagi organisasi/perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau human resource (HR). Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi semua persoalan, dapat diselesaikan.

PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LPPM UIN SGD BANDUNG
2021



LAPORAN PENELITIAN

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL MENUJU PERGURUAN TINGGI UNGGUL

(Studi pada Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
Fakultas Tarbiyah IAILM Suryalaya KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat)

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, MM
Drs. Nasihudin, M.Pd.



**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2021**

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL MENUJU PERGURUUAN TINGGI UNGGUL

(Studi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di lingkungan
KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat)

ISBN: 978-623-6070-81-9

Cetakan Pertama, Oktober 2021

16 cm x 24 cm 230 hlm + (i – ix)

Huruf: Palatino Linotype (9-10-11 pt)

Penulis:

Prof. Dr. H. A. Rusdiana, MM

Drs. Nasihudin, M.Pd.

Editor:

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Mr. Muhardi, Ss., M.Pd.

Wasik, M.Ag.

Desain *Cover* dan Tata letak:

M. Zaky Nurzaman

Kata Pengantar

Drs. Yaya Suryana, M.Ag.

Wakil Koordinator Bid. Adum KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat

Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian Dan Penerbitan

Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Jl. H.A. Nasution No. 105 Bandung

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa seizin penerbit.

Abstract

Superior higher education is a necessity. Urge in terms of regulatory requirements and the demands of society's needs. From a regulatory perspective, because Law Number 12 of 2012 requires that every higher education institution be accredited. In terms of community guidance. PT is expected to be able to provide protection for the community from higher education institutions that do not meet the standards. Among the implications, each university is required to be able to autonomously manage and develop human capital, its educational personnel. This study aims to discuss the correlation between human capital management of Educational Personnel and Superior Universities in Private Islamic Religious Colleges in KOPERTAIS Region II, West Java. This research uses descriptive method with mixed methods research design. The qualitative approach uses a questionnaire for data collection, and is analyzed descriptively. A quantitative approach as a data analysis tool, using correlational inferential statistical analysis. The results showed that: 1) the results of a qualitative analysis of the opinions of 15 PTKIS leaders regarding the implementation of human capital management were carried out well; 2) The results of a partial quantitative analysis of the human capital management variable, according to the opinion of 90 education personnel, including the good category, tend to be sufficient; 3) Work motivation of education personnel towards PT Unggul is included in the good category; 4) The statistical analysis shows the correlation rate of 0.42 between human capital management, including the moderate correlation category, with the percentage of influence of 16.1%, this means that 83.8% of the work motivation of education personnel in heading to PT Unggul is influenced by other factors. From the results of the study it can be concluded that human capital management on the maintenance of Tendik's work motivation is having a moderate correlation towards Higher Education.

Keywords: management, knowledge, expertise, ability, skill, performance.

Abstrak

Perguruan tinggi unggul, merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 tahun 2012, mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Dari segi tuntutan masyarakat. PT diharapkan mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar. Diantara implikasinya setiap perguruan tinggi secara otonom diharuskan berkemampuan mengelola dan mengembangkan *human capital*, tenaga kependidikan yang dimilikinya. Kajian ini bertujuan untuk membahas tentang korelasi antara manajemen *human capital* Tenaga Kependidikan dengan Perguruan Tinggi Unggul pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode dekriptif dengan desain *Mixed methods research*. Pendekatan kualitatif menggunakan kuesioner untuk pengumpulan datanya, dan dianalisis secara deskriptif. Pendekatan kuantitatif sebagai alat analisis data, menggunakan analisis statistik inferensial korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) hasil analisis kualitatif terhadap pendapat 15 orang pimpinan PTKIS mengenai implementasi manajemen *human capital* terlaksana dengan baik; 2) Hasil analisis kuantitatif secara parsial terhadap variabel manajemen *human capital* menurut pendapat 90 orang tenaga Kependidikan termasuk kategori baik cenderung cukup; 3) Motivasi Kerja tenaga Kependidikan dalam menuju PT Unggul termasuk kategori baik; 4) Analisis statistik menunjukkan angka korelasi 0,42 antara manajemen *human capital* termasuk kategori korelasi sedang, dengan angka persentase pengaruh sebesar 16,1 %, hal ini berarti 83,8 % motivasi kerja tenaga kependidikan dalam menuju PT Unggul dipengaruhi oleh faktor lain. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen *human Capital* terhadap pemeliharaan motivasi kerja Tendik berkorelasi sedang dalam menuju Perguruan Tinggi Unggul.

Kata kunci: *management, knowledge, expertise, ability, skill, kinerja.*

Kata Pengantar

Drs. H. Yaya Suryana, M.Ag.

Wakil Koordinator Kopertais Wil II, Jawa Barat

Perguruan Tinggi unggul merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi. Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi lain.

Pada kenyataannya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) khususnya pada perguruan tinggi Islam swasta di Jawa Barat, belum siap secara optimal, baik dalam aspek pengembangan pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan tenaga kependidikan sebagai modal atau asset organisasi. Secara normatif maupun pengorganisasian strategi operasional penerapan, dan menanggulangi faktor-faktor dalam pengembangan *human capital* PTKIS.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Jawa Barat dan Banten dari jumlah 137 tahun 2020-2021 sebagian besar penyelenggaranya adalah berbasis Yayasan Pendidikan

Islam atau pesantren. Pimpinan PTKIS, umumnya belum tentu berbasis keilmuan tentang manajemen baik magister atau program doktor. Terlepas dari basis keilmuan atau keahlian personal pimpinan, peran pimpinan atau tim manajemen dalam optimalisasi pengembangan *human capital* pada sebuah institusi pendidikan tinggi adalah sebuah kepastian.

Hasil Penelitian tentang Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, yang dilaksanakan oleh Rusdiana dan Nasihudin pada limabelas PTKIS. Telah berhasil mengidentifikasi aspek-aspek peran yang masih memerlukan pembenahan agar pengembangan *human capital* di PTKIS berjalan optimal. Peran dalam makna sebagai sekumpulan hak dan kewajiban yang melekat pada individu dan lembaga sesuai dengan statusnya sebagai penyalenggara PT. Aspek-aspek hasil penelitian tersebut menjadi penting terkait dua hal: *pertama*: aspek-aspek yang masih menjadi kendala optimalnya peran individu dan lembaga; *kedua*: isyarat yang harus menjadi kesadaran bersama mengenai solusi penerapannya.

Sesederhana apapun penelitian yang telah dilakukan, dan sekecil apapun sampelnya, Hasil penelitian ini menjadi sumbangan yang sangat bermakna untuk dua hal tersebut. Kesadaran dan inspirasi untuk solusi adalah bagian dari rekomendasi untuk pengembangan selanjutnya. Semoga.

Bandung, 5 Oktober 2021
Wakor Bidang Adum.,

Ttd.,

Drs. H. Yaya Suryana, M.Ag.
NIP: 195705311985031002

Kata Pengantar

Perguruan tinggi yang unggul dan berkualitas harus terukur sesuai dengan standar akreditasi nasional bahkan internasional. Tanpa terpenuhinya standar minimal tersebut dipastikan suatu perguruan tinggi akan mengalami kerancuan tata kelola (*good governance*) dalam hal perencanaan, proses pengelolaan hingga evaluasi pada bidang kurikulum, mutu SDM, mutu lulusan, mutu pembelajaran, mutu sarana prasarana, dan sebagainya. Konsekuensinya apabila mutu perguruan tinggi tidak dijamin dan ditingkatkan secara serius dan terus menerus mutlak ditinggalkan oleh stakeholder-nya. Sebab kepercayaan masyarakat terhadap mutu akademik perguruan tinggi tersebut perlahan-lahan lenyap, menghilang kemudian ditinggalkan oleh pelanggannya secara total.

Akibatnya banyak perguruan tinggi gulung tikar karena tidak mampu memberikan jaminan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan global. Selain menyangkut mutu dan pertanggung jawaban publik, kualitas dan mutu perguruan tinggi yang dibuktikan melalui penilaian akreditasi, juga bermanfaat untuk menarik bantuan dana yang bersumber dari sumbangan secara personal ataupun institusional. Krisis manajemen diklaim sebagai penyebab krusial untuk memajukan dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Mutu lulusan akan meningkatkan daya saing dari lulusan itu pribadi dan lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Untuk hal itu Gaol, memberikan framework (kerangka kerja) pengembangan "*Human Capital* dibangun

atas; pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi.

Dengan terpenuhinya empat komponen dalam suatu organisasi, maka seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan bagi organisasi/perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah organisasi hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource* (HR). Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi semua persolan, dapat diselesaikan.

Sesederhana apapun penelitian yang telah dilakukan, dan sekecil apapun temuannya. Hasil penelitian ini menjadi sumbangan yang sangat bermakna untuk dua hal tersebut. Kesadaran dan inspirasi untuk solusi adalah bagian dari rekomendasi untuk pengembangan selanjutnya.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap model Manajemen pembelajaran Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, khususnya pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten.

Bandung, 5 Oktober 2021

Tim Peneliti,

Daftar Isi

<i>Abstract</i>	i
Abstrak	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Perumusan Masalah	16
D. Tujuan Penelitian	16
E. Urgensi dan Kontribusi Penelitian	17

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar <i>Human Capital</i>	19
B. Manajemen Pengembangan <i>Human Capital</i>	29
C. Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan.....	41
D. Efektifitas Manajemen Pengembangan <i>Human Capital</i> ...	45
E. Penelitian Sebelumnya yang Relevan	52
F. Kerangka Berfikir Penelitian	63

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain, Metode, dan Strategi Penelitian	65
B. Variabel Definisi Operasional, dan Subjek Penelitian	70
C. Subjek dan Objek Penelitian (Populasi dan Sampel).....	76
D. Teknik Pengumpulan Data.....	79
E. Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data	85

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	93
1.	Latar Alamiyah Lokasi Penelitian.....	93
2.	Data Informasi Hasil Penelitian.....	109
3.	Temuan Penelitian.....	167
B.	Pembahasan	197
1.	Analisis Data Kualitatif.....	198
2.	Analisis Data Kuantitatif.....	203
3.	Analisis campuran Kualitatif dan Kuantitatif	208

BAB V KESIMPULAN

A.	Simpulan.....	211
B.	Implikasi	213
C.	Rekomendasi	214

DAFTAR PUSTAKA.....	217
----------------------------	------------

POFIL PENULIS/PENELITI	225
-------------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

1.01 Kondisi Perguruan Tinggi Di Indonesia	7
1.01 Kondisi PTKIS Kopertais Wil II Jawa Barat	9
3.02 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	64
3.03 Sebaran Sampel Penelitian	67
3.04 Blue Print Skala Manajemen Pengembangan HC	70
3.05 Indikator Penelitian Angket Tertutup	73
3.06 Indikator Penelitian Angket Terbuka	74
3.07 Kriteria Penilaian Rancangan Perangkat Assesment	77
4.1.01 Data Potensi PTKIS Kopertais II Jawa Barat 2021	96
4.1.02 Lokasi PTKIS Objek Penelitian Kopertais II Jabar	97
4.1.03 Profil FPSI-UNIDA Akademik 2020/2021	99
4.1.04 Profil IAIN Laa Roiba Bogor Tahun 2021	100
4.1.05 Profil STAI Al-Karimiyah Tahun 2021	101
4.1.06 Profil STAI Kharisma Tahun 2021	101
4.1.07 Profil STIT Nurul Hikmah Tahun 2021	102
4.1.08 Profil STAI As Shiddiqiyah Tahun 2021	103
4.1.09 Profil STAI Riyadhul Jannah Tahun 2021	104
4.1.10 Profil STAIS Dharma Kusuma Tahun 2021	104
4.1.11 Profil IAI Bunga Bangsa Cirebon Tahun 2021	106
4.1.12 Profil IAC Cirebon Tahun Akademik 2021	107
4.1.13 Profil FKI UNSIA Kuningan Tahun 2021	108
4.1.14 Profil STAI Putra Galuh Ciamis Tahun 2021	108
4.1.15 Profil IAIC Cipasung Tahun 2021	109
4.1.16 Profil FAI UNINUS Bandung Tahun 2021	110
4.1.17 Profil STAI Yamisa Soreang Tahun 2021	110
4.2.01 Rekapitulasi Capaian Data Informasi Penelitian	168
4.3.01 Kinerja Pengembangan HC Tendik FAI UNIDA	170
4.3.02 Kinerja Pengembangan HC Tendik IAIN Laroiba	171
4.3.03 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI Karimiyah	172
4.3.04 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI Kharisma	173
4.3.05 Kinerja Pengembangan HC Tendik STT Al-Hikamah	174
4.3.06 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI As-Sidiqiyah	175

4.3.07 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI Riyaduljanah	176
4.3.08 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAIS Dharma	177
4.3.09 Kinerja Pengembangan HC Tendik IAI BB Cirebon	178
4.3.10 Kinerja Pengembangan HC Tendik IAI Cirebon	179
4.3.11 Kinerja Pengembangan HC Tendik FKI UNSIA	180
4.3.12 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI P.Galuh	181
4.3.13 Kinerja Pengembangan HC Tendik IAI Cipasung	182
4.3.14 Kinerja Pengembangan HC Tendik FAI UNINUS	183
4.3.15 Kinerja Pengembangan HC Tendik STAI Yamisa	184
4.4.01 Temuan MS&MK Pengembangan Pengetahuan	185
4.4.02 Rekapitulasi Temuan MS&MK Pengemb.Pengetahuan	188
4.4.03 Temuan MS&MK Pengembangan Keahlian	189
4.4.04 Rekapitulasi Temuan MS&MK Pengemb. Keahlian	192
4.4.05 Temuan MS&MK Pengembangan Kemampuan	192
4.4.06 Rekapitulasi Temuan MS&MK Pengemb. Keahlian	195
4.4.07 Temuan MS&MK Pengembangan Kemampuan	196
4.4.08 Rekapitulasi Temuan MS&MK Pengemb. Keahlian	198
4.4.09 Akumulasi Temuan MS&MK Pengemb HC	199
4.5.01Intrepretasi Data: Efektivitas Pengem. Pengetahuan Menunju Perguruan Tinggi Unggul	201
4.5.02Intrepretasi Data Efektivitas Pengem. Keahlian Tendik Menunju Perguruan Tinggi Unggul	203
4.5.03Intrepretasi Data Efektivitas Pengem. Kemampuan Tendik Menunju Perguruan Tinggi Unggul	204
4.5.04Intrepretasi Data Efektifitas Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju PT. Unggul	205
4.5.05Akumulasi data Manajemen Pengembangan HC tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul	205

DAFTAR GAMBAR

2.1. <i>A Climate for the growth of human capital</i> ,.....	26
2.2 Strategi Manajemen <i>Human Capital</i>	40
2.3 Desain Program Strategi Manajemen <i>Human Capital</i>	41
2. 4. Konsep hierarki kebutuhan Teori Maslow	43
2.5 Kerangka Berfikir Penelitian.....	64
3.1.Tahapan Penelitian <i>Mixed Methods</i>	50
3.2.Proses model urutan pembuktian (Sequential Explonatory)	75
4.1.Peta Propinsi Jawa Barat	93
4.2. Peta Jawa Barat (pemecahan dengan Propinsi Banten)	94
4.3. Grafik Variabel Pengemb. Pengetahuan Menuju PT Unggul ..	205
4.4. Grafik Variable Pengemb.Keahlian menuju PT Unggul	206
4.5. Grafik Variable Pengemb.Kemampuan menuju PT Unggul	207
4.6. Grafik Variable Pengemb.Keterampilan menuju PT Unggul ..	208

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era revolusi industri 4.0 ini, globalisasi meningkat lebih pesat karena dengan adanya teknologi yang memudahkan mobilisasi informasi menjadi lebih cepat dan mudah, data dari suatu Negara akan tersebar ke seluruh pelosok. Globalisasi pada hakikatnya adalah suatu proses dari gagasan yang dimunculkan, kemudian ditawarkan untuk diikuti oleh bangsa lain yang akhirnya sampai pada suatu titik kesepakatan bersama dan menjadi pedoman bersama bagi bangsa-bangsa di seluruh dunia.¹ Globalisasi merupakan fakta kehidupan bahkan menjadi kesadaran baru bagi setiap manusia di muka bumi. Dampak globalisasi telah melahirkan pembaruan dari berbagai aspek kehidupan. Salah satu dampak dari pembaruan adalah gaya hidup, dengan dampak ini memberikan cara pandang baru kepada masyarakat. Yang paling menonjol Pengaruh era globalisasi terjadi di kota-kota besar dan semakin meluas hingga ke daerah-daerah terpencil. Era Globalisasi berdampak besar pada kehidupan manusia.²

Globalisasi berlangsung di semua bidang kehidupan seperti bidang ideologi, politik, ekonomi, dan terutama pada bidang pendidikan. Teknologi informasi dan komunikasi adalah faktor pendukung utama dalam globalisasi. Dewasa ini, teknologi informasi dan komunikasi berkembang pesat dengan berbagai bentuk dan

¹ Jamli, Edison dkk. *Kewarganegaraan*. (Jakarta: Bumi Akasara. 2005),13

² Idrus Ali. *Manajemen Pendidikan Global:Visi, Aksi, dan Adaptasi*. (Jakarta: Gaung Persada 2009), 46.

kepentingan dapat tersebar luas ke seluruh dunia. Oleh karena itu globalisasi tidak dapat dihindari kehadirannya, terutama dalam bidang pendidikan. Perubahan yang disebabkan oleh globalisasi industri, kemajuan informasi, perkembangan teknologi dan persaingan yang ketat, menyebabkan berbagai organisasi lembaga, perusahaan mengubah strategi dalam menjalankan bisnisnya.

Isu yang berkepanjangan, dalam menyikapi globalisasi, saat ini, beberapa penulis menyatakan bahwa manajemen dan sistem pelaporan yang telah mapan selama ini secara berkelanjutan kehilangan relevansinya karena tidak mampu menyajikan informasi yang esensial bagi eksekutif untuk mengelola proses yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based processes*) dan *intangible resources*.³ Keempat komponen tersebut sejatinya dijadikan dasar dalam menghadapi persaingan global.

Berdasarkan data pada survey, Word Bank (2018) terkait dengan *Human Capital Indeks* (HCI), negara Indonesia memiliki angka HCI sebesar 0.53 yang artinya Indonesia masih dikategorikan sebagai negara *Lower Middle Income* (Pendapatan Menengah Bawah). Hal ini amat disayangkan apabila kita melihat negara-negara tetangga seperti Malaysia yang memiliki nilai HCI sebesar 0.62 (*Upper middle income*) dan juga Singapura yang memiliki nilai HCI sebesar 0.88 (*High income*).⁴

³ Bornemann, M., and K.H. "Leitner Measuring and reporting, intellectual capital: the case of a research technology organisation" *Singapore Management Review*. 24: 3. (Maret, 2002). 7-19.

⁴ Faisal M Zami & Viciawati, Pengembangan *Human Capital* Dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat" *International Conference on Social Work Faculty of Social and Political Sciences University of Muhammadiyah* (Jakarta, Indonesia, 29 February - 01 March 2020), 3.

Hal itu, mengindikasikan bahwa kekayaan alam yang dimiliki Indonesia belum bisa mengangkat nama Indonesia sebagai negara maju. Justru Singapura yang tidak memiliki banyak kekayaan alam, tetapi memiliki kualitas SDM yang baik, mampu mengangkat Singapura sebagai negara yang maju dan memiliki pendapatan yang tinggi.

Rendahnya kualitas SDM ini bisa disebabkan karena wawasan pengetahuan SDM itu sendiri yang masih rendah. Untuk itu pemerintah mulai berupaya untuk membangun masyarakat khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan membuat berbagai macam program pendidikan secara strategis, disemua jenjang dan jalur pendidikan. Mereka yang tidak terlayani melalui jalur pendidikan formal diasumsikan juga tidak akan diterima pada lapangan pekerjaan yang layak, sehingga akan menjadi beban bagi orang lain seperti keluarga, masyarakat di sekitarnya, bahkan pemerintah setempat. Selain itu, rendahnya mutu pendidikan yang belum mampu memenuhi tuntutan global. Hal serupa dikatakan Tilar (dalam Usman, 2014), bawa “dalam konstelasi global ini pendidikan berperan sangat dominan. Karena pendidikan ini akan meningkatkan taraf kecerdasan manusia. Hanya manusia yang cerdaslah yang mampu menghadapi tantangan globalisasi ini”.⁵

Pendidikan global dilaksanakan untuk menjawab kebutuhan pasar akan tenaga kerja yang berkualitas semakin tangguh. Dengan adanya globalisasi pendidikan diharapkan tenaga kerja Indonesia dapat bersaing di pasar dunia. Apalagi dengan penerapan perdagangan bebas, misalnya

⁵ Samad Usman “Meningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah” *Jurnal Ilmiah Didaktika*. 15:1 (Agustus 2014), 20.

dalam lingkup Negara-negara ASEAN, mau tidak mau, pendidikan di Indonesia harus menghasilkan lulusan yang siap bekerja kemudian tidak akan menjadi "budak" di negara mereka sendiri.⁶

Urgensi pendidikan global dapat digambarkan sebagai berikut: ⁷ (1) global pendidikan mempersiapkan siswa menjadi manusia yang otonom, (2) pendidikan global mempersiapkan peserta didik untuk menjadi manusia yang mandiri orang yang bertanggung jawab, (3) sebagai sarana untuk mempersiapkan siswa menjadi "melek teknologi", (4) sebagai sarana mempersiapkan siswa yang memiliki pemikiran jernih, memperoleh pengakuan, etika dan budaya, (5) sebagai sarana mempersiapkan siswa untuk terbuka terhadap semua perubahan dan pembelajaran seumur hidup. Dalam konteks Perguruan tinggi disebut Pendidikan Tinggi Unggul.

Perguruan tinggi unggul, merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 tahun 2012, mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi.⁸ Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh Pemerintah, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.

⁶ Salim Kalbin, dkk. "Pengaruh Globalisasi terhadap Dunia Pendidikan". *Jurnal STAI Abdurrahman Kepulauan Riau*. 2-3 (Maret, 2014),2

⁷ Oktarina Nina. "Peranan Pendidikan Global dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia". *Jurnal Manajemen*. 5: 2 (Juli, 2016), 3-4

⁸ Undang-Undang RI. Nomor 12 Tahun 2012, *tentang Pendidikan Tinggi*

Kesadaran akan pentingnya pendidikan tinggi bermutu dapat memberi harapan dan kemungkinan yang lebih baik dimasa datang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan bermutu sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan manusia, merubah perilaku, membudayakan manusia dan meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Sebuah perguruan tinggi yang unggul dan berkualitas harus terukur sesuai dengan standar akreditasi nasional bahkan internasional. “Tanpa terpenuhinya standar minimal tersebut dipastikan suatu perguruan tinggi akan mengalami kerancuan tata kelola (good governance), dalam hal perencanaan, proses pengelolaan hingga evaluasi pada bidang kurikulum, mutu SDM, mutu lulusan, mutu pembelajaran, mutu sarana prasarana, dan sebagainya”.⁹

Konsekuensinya apabila mutu perguruan tinggi tidak dijamin dan ditingkatkan secara serius dan terus menerus mutlak ditinggalkan oleh *stakeholder*-nya. Sebab kepercayaan masyarakat terhadap mutu akademik perguruan tinggi tersebut perlahan-lahan lenyap, menghilang kemudian ditinggalkan oleh pelanggannya secara total. Akibatnya banyak perguruan tinggi gulung tikar karena tidak mampu memberikan jaminan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan global. Selain menyangkut mutu dan pertanggung jawaban publik, kualitas dan mutu perguruan tinggi yang dibuktikan melalui penilaian akreditasi, juga bermanfaat untuk

⁹ Nisa Islami “Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri” *Jurnal Tawadhu*. 2: 2, (Juni, 2018), 559.

menarik bantuan dana yang bersumber dari sumbangan secara personal ataupun institusional.

Secara implementatif, konseptual, setiap perguruan tinggi dengan tanggung jawab utama menjalankan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat), didedikasikan untuk: (1) menguasai, me-manfaatkan, mendiseminasikan, mentransformasikan, dan me-ngembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEK); (2) mempelajari, mengklarifikan dan melestarikan budaya, serta (3) meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.¹⁰

Atas dasar itulah, setiap perguruan tinggi, tidak terkecuali Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), secara otonom diharuskan berkemampuan mengelola diri sendiri secara optimal dalam rangka menjamin serta meningkatkan mutu secara terus menerus dan berkelanjutan, melalui berbagai program akademik dan non akademik serta memberikan layanan yang memuaskan kepada masyarakat. Upaya tersebut dimaksudkan agar penjaminan dan peningkatan mutu suatu perguruan tinggi siap bersaing dengan perguruan tinggi yang lain, bahkan mampu menembus ranking unggulan secara internasional.¹¹

Mencermati sisi manfaat serta pentingnya akreditasi perguruan tinggi di atas, setiap perguruan tinggi idealnya sudah terakreditasi unggul (A), guna menjamin mutu pendidikan secara nasional bahkan internasional. Namun realitas dilapangan. Penelitian Nisa Islami (2018),

¹⁰Siswanto, dkk. *Dari Mutu Menuju Citra Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam*. (Jakarta: Ditjen Pendis Kemenag, 2016), v.

¹¹Peraturan Pemerintah .No 46 Tahun 2019;tentang *Pendidikan Tinggi Keagamaan*

menunjukkan realitas prosentase perbandingan yang sangat tidak signifikan antara jumlah dengan nilai akreditasi, sebagai berikut:

Tabel 1.01
Kondisi Perguruan Tinggi Di Indonesia

No.	Perguruan Tinggi	Jml	Ket.
1	2	3	4
1	Perguruan Tinggi Negeri	124	
2	Perguruan Tinggi Swasta	3.112	
3	Perguruan Tinggi Kementerian/Lembaga	175	
4	Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri	78	
5	Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta	1.131	
	Jumlah	4.620	

Sumber: Data PD Dikti 2017

Data PD Dikti hingga bulan Maret 2017 menunjukan bahwa, di Indonesia terdapat 124 Perguruan Tinggi (PT) Negeri, 3.127 PT Swasta, 175 PT Kementerian/Lembaga, 968 PTAS, dan 78 PTAN. Dari jumlah tersebut menunjukan bahwa hanya 1.131 yang terakreditasi dengan rincian 50 PT mempunyai akreditasi A (4%), 345 PT berakreditasi B (31%), dan 736 PT berakreditasi C (65%), dan sisanya 3.340 belum terakreditasi.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) hingga tahun 2017 dari sejumlah 57 PTKIN hanya 3 perguruan tinggi yang menyandang akreditasi A (unggul) yakni: Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta serta Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang. Sementara PTKIN yang sudah terakreditasi B sejumlah 34 perguruan tinggi yang tergabung dalam bentuk UIN, IAIN dan STAIN. Adapun PTKIN yang masih menduduki peringkat

akreditasi C sejumlah 12 Perguruan Tinggi. Sedangkan PTKIN yang masih berstatus belum terakreditasi sejumlah 7 perguruan tinggi.¹² Padahal upaya Pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama cq. Ditjen Pendis telah mewanti-wanti sejak tahun 2014, melalui surat edaran Nomor: 194/E.E3/AK/2014 jika sampai batas 10 Agustus 2019 perguruan tinggi belum mengajukan APT maka ijinnya akan dicabut". Namun kebijakan tidak banyak mendapat respon positif dari sebagian besar PTKI.

Berdasarkan realitas di atas, Dirjen Pendidikan Islam di tahun 2019 menargetkan semua Universitas Islam Negeri (UIN) harus terakreditasi A. Begitu pula dengan IAIN dan STAIN harus mengupayakan peningkatan mutu secara optimal. Sehingga tidak terdapat satu PTKIN pun yang masih terakreditasi C.

Padahal untuk dapat meraih nilai akreditasi A (unggul), bukan suatu kemustahilan. "Setiap Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri harus melakukan berbagai upaya pengelolaan secara serius dan terencana, terproses serta tervaluasi dengan baik dan optimal".¹³

Semua itu harus dirancang secara prioritas, melalui pertimbangan-pertimbangan secara efektif dan efisien serta menguasai manajemen teknis dalam melaksanakan akreditasi institusi perguruan tinggi.

Sebagai studi awal dalam penelitian ini diketahui bahwa tidak kurang dari 137 Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS), berada di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten, sebagai berikut:¹⁴

¹²Nisa Islami "Manajemen Teknis ...", 560.

¹³Islami "Manajemen Teknis Akreditasi, 591

¹⁴Survey pendahuluan Dokumen Kop.Wil II, *Akreitasi PTKIS Kopertais Kopertais Wilayah II* (KopWil II, 31 Juli 2019).

Tabel 1.02
Kondisi PTKIS Kopertais Wilayah II Jabar-Banten

No	Perguruan Tinggi KeamaanIslam Swasta	Jumlah
1	-Institut	10
2	-Sekolah Tinggi	119
3	-FAI pada Universitas	8
	Jumlah	137

Sumber: Data Kopertais II Jabar-Banten 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa sampai akhir Juli 2019, Ada 137 PTKIS hanya 33 atau (24 %) yang sudah terakreditasi Institusinya. Hampir sebagian besar atau (76%) belum terakreditasi.¹⁵

Mencermati realitas tersebut Direjen Pendis mentargetkan seluruh PTKI Swasta terakreditasi Perguruan Tinggi sesuai dengan jadwal. Makanya kami akan memulai sosialisasi IAPT versi 3.0 dengan 9 standar di seluruh wilayah kopertais. Kami meminta kopertais untuk melakukan identifikasi terhadap kelembagaan PTKIS masing-masing agar lebih mudah dalam memetakan target pencapaian akreditasinya. "Target untuk mendapatkan nilai unggul (A), bukanlah hal yang mustahil, oleh karena itu pendampingan akan dimaksimalkan untuk PTKI yang memiliki semangat memajukan mutu dan kualitas lembaganya".¹⁶

Target pemerintah sedang memprioritaskan peningkatan mutu pada semua jenis dan jenjang pendidikan (dasar, menengah, dan tinggi), pada dasarnya dipusatkan pada tiga

¹⁵Survey pendahuluan Dokumen KopWil II, *Akreitasi PTKIS Kopertais KopWil II* (KopWil II, 31 Juli 2019).

¹⁶Islami "Manajemen Teknis Akreditasi, 591

faktor utama, yaitu:¹⁷ (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan untuk menunjang proses pendidikan dalam arti kecukupan adalah penyediaan jumlah dan mutu guru serta tenaga kependidikan lainnya; buku teks bagi murid dan perpustakaan; dan sarana serta prasarana belajar; (2) mutu proses pendidikan, maksudnya adalah kurikulum dan pelaksanaan pengajaran untuk mendorong para siswa/mahasiswa belajar lebih efektif; (3) mutu *output* dari proses pendidikan, dalam arti keterampilan dan pengetahuan yang telah diperoleh para siswa/mahasiswa.

Benang merah di atas, tampak jelas bahwa untuk mengantar mutu pendidikan erat kaitannya dengan dengan persoalan-persoalan; semangat, rangcangan prioritas, pertimbangan, efektif dan efisien dan manajemen teknis. Kesemuanya itu, bertumpu bagaimana modal manusia yang ada dalam organisasi dapat berperan sebagai aset organisasi menjadi *key suces factor*, untuk mencapai keunggulan intitusinya.

Kegiatan pengelolaan atau manajemen merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari dunia pendidikan karena sangat berpengaruh pada perkembangan dunia pendidikan, bahkan permasalahan pendidikan yang muncul dalam dunia pendidikan juga disebabkan oleh kegiatan manajemen yang tidak terlaksana dengan baik. Tilaar dalam pengantar buku “manajemen pendidikan nasional” menegaskan bahwa: “..perkembangan pendidikan nasional dewasa ini semakin membutuhkan pengelolaan yang semakin baik. Boleh dikatakan krisis pendidikan yang dihadapi oleh bangsa dewasa ini berkisar pada krisis

¹⁷Ihsan Dacholfany M. dan Khoirurrijal, “Reconstruction of the Islamic Educational Development in Indonesia in Dealing with ASEAN Economic Community (AEC)”. *Scientific Journal of PPI-UKM*. 3:3 (December, 2016), 5.

manajemen. Oleh karena itu, untuk memperbaikinya dimulai dari manajemen itu sendiri”.¹⁸

Dacholfany (2017), menyebutnya “krisis manajemen” diklaim sebagai penyebab krusial untuk memajukan dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan”.¹⁹ Mutu lulusan akan meningkatkan daya saing dari lulusan itu pribadi, dan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Perguruan tinggi berada pada barisan lembaga pendidikan terbaik memerlukan perubahan yang fundamental sehingga mampu bersaing (*better competitive situation*). Keunggulan akademik untuk pendidikan, yang relevan dengan industri, kontribusi untuk pengetahuan baru, serta untuk pemberdayaan dan pengembangan.

Untuk itu seyogyanya lembaga pendidikan tinggi harus memiliki *strategic intent, different and distince*. Untuk mewujudkan-kannya perlu dilakukan transformasi kelembagaan yang lebih kompleks dari sekedar pengembangan organisasi (*organization development*). Lembaga pendidikan tinggi, merupakan lembaga, dibangun komunitas akademik yang bersifat kolegal, dan menjunjung tinggi *academic value* untuk mencerdaskan bangsa, inilah yang membedakannya dengan organisasi lain. Strategi paling tepat saat ini salah satu menempatkan para eksetor/ pelaksana pada posisinya, manusia sebagai aset organisasi.

Dalam sebuah organisasi, peran manusia sebagai aset organisasi sangat *urgent* dan penting. Perannya manusia ini akan maksimal jika dikelola dengan baik. Pimpinan lembaga pendidikan sebagai *top leader* dalam lembaga pendidikan mempunyai peran sentral dalam pengelolaan personalia sehingga sangat penting bagi pimpinan lembaga

¹⁸Tilaar, H. R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015), xii.

¹⁹Dacholfany, “Reconstruction of the Islamic, 6

pendidikan untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar.²⁰

Pengembangan *human capital*, penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Simamora, dalam (Iriani, 2016), mengaskan, bahwa; “pengembangan *human capital* ini berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu yang berkaitan dengan *knowledge, skills, intelectual* dan atau emosionalnya, hal itu diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”.²¹

Pengembangan ini dilakukan karena setiap karyawan membutuhkan suatu ilmu yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan, dengan harapan para tenaga pendidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir inilah, yang dimaksud dengan pengembangan tenaga pendidikan.

Untuk hal itu. Gaol, dalam (Prayed, 2018), menawarkan *framework* pengembangan *human capital*, dibangun atas: “pengetahuan, (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*); dan keterampilan (*skill*), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi”.²²

Dengan terpenuhinya empat komponen tersebut dalam organisasi, maka seorang karyawan, dapat dijadikan sebagai modal keuntungan yang lebih besar, dari pada sebuah organisasi yang hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*.

²⁰ Dacholfany, “Reconstruction of the Islamic, 25.

²¹Iriani Ismail, “Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Neo-Bis*. 10: 2 (Oktober, 2016). 216.

²² Prayed, dkk. “Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang)” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57: 2. (April, 2018), 182.

Seorang karyawan diposisikan sebagai *human capital*, dapat menjalankan sumber daya organisasi yang lainnya. Dengan kata lain, semua persolan dalam organisasi, dapat diselesaikan.

Pemikiran ini, dibuktikan dengan beberapa penelitian, diantaranya; Islami, (2018), bahwa “Perguruan Tinggi Unggul, menuntut kerja pikir dan perlu didukung dengan manajemen tektis yang handal dan berkualitas, keduanya harus berjalan seiring dan seirama, serta sering menuatkan demi terciptanya nilai”;²³ Tahir (2017), bahwa; “mutu produk pendidikan dipengaruhi oleh seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan hubungan dengan masyarakat”²⁴; Omar dkk. (2016), bahwa “pendidikan tinggi harus mampu memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui *knowledge sharing*, ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai dengan menggunakan teknologi informasi”²⁵. Zuyyina, dkk. (2015), “meningkatkan pengeta-huan, keahlian, kemampuan dan keterampilan, menjadikan karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi”²⁶. Dacholfany (2017), “meningkatkan mutu SDM manusia, dapat dilakukan melalui; keunggulan

²³ Islami “Manajemen Teknis, 561

²⁴ Abd Wahid Tahir, “Pengembangan manajemen sumber daya manusia terha-dap Peningkatan mutu pendidikan” *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 6;1, (Juni 2017),

²⁵ Omar Dani dan Sefuddin. “Implementasi Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi” *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 23:2 (Oktober, 2016), 1

²⁶ Zuyyina, dkk. “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia STKIP Muham-madiyah Aceh Tengah”. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3:2 (Mei 2015), 166.

akademik pendidikan, relevansi industri, kontribusi pengetahuan baru, dan pemberdayaan”²⁷.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta, (PTKIS) merupakan institusi pendidikan yang bertujuan mencetak tenaga kesehatan yang unggul. Sebagai sebuah organisasi yang mempunyai keinginan mewujudkan *Good University Governance*. PTKIS memerlukan SDM yang berkualitas. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimilikinya. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dimotivasi, dikelola, dan dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Motivasi seseorang bersifat fluktuatif, pada saat tertentu motivasinya tinggi, sedangkan pada situasi lain motivasinya rendah. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kependidikan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa.²⁸

Realitas di atas menjadikan sebuah perguruan tinggi bermutu bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman, setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus utama perhatian, bahkan tidak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan, karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang, bukan hanya menyangkut investasi dan kondisi

²⁷ Dacholfany, *Reconstruction of the Islamic*, 27

²⁸ Sari Budiarti “Analisis Motivasi Kerja Dan Kinerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus Di Universitas Alma Ata Tahun 2016)” *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* Vol.8 No.1, (February 2020), 42 (41-57)

dimasa yang akan datang saja, melainkan juga menyangkut kondisi dan sasaran kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis.

Atas dasar itu, mengkaji permasalahan “Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Meunju Perguruan Tinggi Unggul”, menarik untuk, diteliti lebih mendalam, seiring dengan bergulirnya kebijakan peningkatan mutu pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan, menjadi target utama pemerintah dalam pembangunan pendidikan. Hal itu, menjadi penting, untuk dikaji lebih mendalam, melalui kajian ilmiah dengan terjawabnya permasalahan tersebut akan sangat membantu dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan, yang pada gilirannya PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, dapat memberikan kepuasan kepada *customers* dan *stakeholders*.

B. Identifikasi Masalah

Salah satu isu yang paling krusial dalam penyelenggaraan organisasi lembaga Pendidikan tinggi adalah mutu pendidikan. Untuk menjadikan pendidikan tinggi bermutu diperlukan modal, baik yang bersifat *tangible*/berwujud maupun *intangible*/tidak berwujud. Peran tenaga kependidikan/modal manusia sebagai aset organisasi sangat *urgent* dan penting. Perannan manusia ini akan maksimal jika dikelola dan dikembangkan dengan baik, seperti dikonsepsikan Gaol dalam *framework* pengembangan *human capital*. Atas dasar ini, maka fokus permasalahannya dalam penelitian ini terletak pada, “Bagaimana Manajemen Pengembangan *Human capital* tenaga kependidikan di PTKIS”.

C. Perumusan Masalah

Berdasar pada Latar belakang dan identifikasi masalah, maka untuk mengelola dan mengembangkan *human capital* tenaga kependidikan, perlu dicarikan faktor-faktor kritis yang dapat mengoptimalisasikan pengembangan *human capital*, tenaga kependidikan di PTKIS Kopertais Wil.II. Jabar. Untuk lebih spesifik dalam pembahasannya, penulis *brake down* kepada beberapa sub masalahnya dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana, implemntasi pengelolaan dan pengembangan *human capital* tenaga kependidikan di PTKIS?
2. Bagaimana, motivasi kerja Tenaga Pendidikan PTKIS dalam mewujudkan PT Unggul?
3. Bagaimana hubungan antara Implementasi Manajemen Human Capital dengan motivasi kerja Tenaga Kependidikan PTKIS dalam menuju .Perguruan Tinggi Unggul?

D. Tujuan Penelitian

Berdasar pada Identifikasi dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini, memeiliki tujuan umum dan tujuan khusus: Secara umum, peneliti ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Meunju Perguruan Tinggi Unggul". Secara khusus peneleitian ini, bertujuan untuk mengidentifikasi:

1. Implemntasi pengelolaan dan pengembangan *human capital* tenaga kependidikan di PTKIS
2. Motivasi kerja Tenaga Pendidikan PTKIS dalam mewujudkan PT Unggul.
3. Hubungan antara Implementasi Manajemen Human Capital dengan motivasi kerja Tenaga Kependidikan PTKIS dalam menuju .Perguruan Tinggi Unggul?

E. Urgensi dan Kontribusi Penelitian

Berdasar pada Identifikasi, rumusan masalah, dan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini, diharapkan memiliki kontribusi terhadap manajemen pengembangan *Human Capital* tenaga kependidikan:

1. Kegunaan bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi khasanah keilmuan manajemen pengembangan *human capital* dalam mewujudkan pendidikan tinggi bermutu.

2. Kegunaan bagi institusi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam merancang dan menetapkan kebijakan manajemen pengembangan *human capital* dalam mewujudkan perguruan tinggi bermutu.

3. Kegunaan bagi masyarakat dan stakeholder lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kepentingan masyarakat, atas pentingnya pendidikan mutu pendidikan tinggi. Selain itu, diharapkan dapat menghilangkan *image negatif*, masyarakat terhadap mutu PTKIS, yang pada akhirnya dapat memotivasi minat masyarakat dalam melanjutkan pendidikan putera-puterinya pada PTKIS.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Frase “Manajemen pengembangan *Human capital* Tenaga kependidikan, dalam menuju Perguruan Tinggi Unggul” dibangun atas tiga kalimat pokok, yaitu: manajemen pengembangan, *human capital* tenaga kependidikan dan menuju perguruan tinggi unggul. Selanjutnya menjadi variabel utama dalam kajian pustaka pada penelitian ini. Sebelum lebih jauh, membahas manajemen pengembangan *human capital*, terlebih dahulu, pada sub bagian ini, membahas *human capital*.

A. Konsep Dasar *Human Capital*

1. Definisi Makna *Human Capital*

Istilah *human capital* untuk sumber daya manusia (SDM) belum banyak dianut oleh pelaku bisnis, sementara peran SDM terhadap masa depan perusahaan sangat menentukan. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Untuk itu menangani SDM yang handal harus dilakukan sebagai *human capital*.

Definisi *human capital*, ada beragam. Pandangan para ahli, antara lain: Yang, C., and Lin, C., mendefinisikan *Human Capital* merupakan, “asset inti dalam sebuah organisasi, mencakup pengetahuan, kecakapan, pengalaman, kompetensi, sikap, komitmen, dan karakteristik pribadi individual”¹.

Morling & Yakhlef (dalam Kasmawati), menyatakan bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan

¹ Yang, C., and Lin, C. “Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan” *The International Journal of Human Resource Management*, . 20: 9 (Setember, 2007), 167. 1965–1984.

adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola aset pengetahuan”². Mengacu pada perkembangan yang terjadi saat ini, menuntut perusahaan/organisasi dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimiliki manusia.

Department of Foreign International Development (DFID), dalam (Zami & Viciawati, 2020), mendefinisikan *Human capital* adalah “the skill, knowledge, ability to labour and good health that together enable people to pursue different livelihood strategies and achieve their livelihood objectivities.”³ Maksudnya; “keterampilan, pengetahuan, kemampuan untuk bekerja dan kesehatan yang baik yang bersama-sama memungkinkan orang untuk mengejar strategi mata pencaharian yang berbeda dan mencapai objektivitas mata pencaharian mereka.

Human capital sebagai “modal utama pada suatu organisasi yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan mampu untuk mengendalikan teknologi dengan baik, yang bertujuan untuk mendapatkan derajat kesehatan yang baik, mendapatkan mata pencaharian yang sesuai dengan kemampuan mereka dan mencapai kualitas hidup yang berbeda”.⁴ *Human capital* unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Dikarenakan *human capital* merupakan unsur-unsur yang dimiliki setiap anggota organisasi

² Yuni Kasmawati. “Human Capital Dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis)” *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 3 No. 4 (Juni 2017), 265-280. (273)

³ Faisal M Zami & Viciawati, “Pengembangan *Human Capital* Dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat” *International Conference on Social Work Faculty of Social and Political Sciences University of Muhammadiyah* (Jakarta, Indonesia, 29 February - 01 March 2020), 5.

⁴ Adi. I.R., *Intervensi Komunitas dan Pengembangan Masyarakat sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. (Jakarta: Rajawali Press, 2013). 73

untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual.⁵ Oleh karena itu, *human capital* memiliki peran sangat *urgen* sebagai komponen kunci yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kinerja sebuah organisasi/ perusahaan. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Ancok (dalam Kasmawati.), bahwa “manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Kemampuan tersebut sangat penting dalam proses inovasi”⁶.

Pada hakikatnya. *human capital*, memiliki daya dorong yang kuat guna perbaikan produktivitas individual karyawan, sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan melalui kemampuan sumber daya manusia (SDM) mengkomunikasikan pengetahuan (soft skills), terampil dan profesional dalam bekerja dan mampu membangun nilai relasional berkesinambungan dalam bentuk kemitraan antara perusahaan sebagai stakeholder internal dan pelanggan sebagai stakeholder eksternal.⁷

Berdasarkan berbagai definisi *Human Capital* sebagai asset yang tidak berwujud nyata pada dasarnya memiliki potensi yang lebih besar dari pada asset lainnya. Oleh karenanya, organisasi tidak dapat mengindahkan urgensi untuk pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai *Human Capital*. Departement of Foreign International Development (DFID) (dalam Adi, 2013), melihat bahwa setiap orang memiliki keterampilan pengetahuan dan kemampuan yang berbeda. Mereka dapat mencapai kualitas hidup yang berbeda. Artinya, pengetahuan dan kemampuan dan

⁵ Sangkala. *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Edisi Pertama, (Jakarta: IKAPI DKI Jakarta, 2006), 55

⁶ Kasmawati. “Human Capital”, 272.

⁷ Usup, R. C. *Pengaruh Human Capital, Structural Capital, Relational Capital Terhadap Kinerja Layanan Bank dan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Industri Jasa Bank Umum di Kalteng)*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya. (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), 47.

berbagai potensi intrinsik yang ada di dalam individu akan mampu menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara unik.

Melalui kemampuannya tersebut, organisasi dapat mencapai tujuan untuk mencapai kualitas hidup manusia yang lebih baik. Lebih dari itu, Mayo (2000), juga menambahkan, potensi *intrinsic* individu yang berkumpul dalam organisasi bahkan bisa menjadi kekuatan yang besar, karena sejatinya SDM sebagai *human capital* bisa menjadi asset yang tidak tetap. Bahkan nilainya bertambah tergantung bagaimana pemimpin-pemimpinnya memberlakukan *human capital (leadership)*.⁸

Jika *human capital* sebagai mesin, dia akan tetap dan bahkan berkurang serta tidak mampu beradaptasi. Tapi jika pemimpinnya mampu memimpin, *human capital* akan menjadi modal yang luar biasa dhasiyat dimana kemampuannya akan melampaui mesin yang diciptakan oleh manusia.

Tidak mengherankan jika Becker mendukung pendapat Mayo (2000). SDM pada dasarnya dapat dilihat sebagai *push and pull factor* keberadaan modal lainnya di dalam organisasi. Untuk hali itu, konsep utama dari *human capital* menurut Becker, menyatakan bahwa:

manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi. Pada saat mengoptimalkan dan mengukur *Return On Investment (ROI)* pada *human capital*, perlu memahami bagaimana hal tersebut berinteraksi dengan bentuk *capital* lainnya, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. *HC ROI* merupakan sejumlah benefit yang diperoleh organisasi atau tingkat pengembalian/profitabilitas dari sejumlah uang yang dikeluarkan untuk membiayai tenaga kerja.⁹

⁸ Faisal M & Viciawati "Pengembangan Human Capital, 5

⁹ Iwan Sukoco dan Dea Prameswari "Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human Resources Management" *Jurnal*

Jika SDM memiliki kualitas mumpuni dan selalu dapat beradaptasi, maka modal lainnya yang ada didalam organisasi menjadi lebih optimal, berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat kita rasakan pada tahun 2020, saat *pandemic Covid 19* menjadi bencana internasional. Setiap manusia harus beradaptasi dengan krisis yang tidak terduga.

Bagi manusia pembelajar, hal ini tidak menjadi permasalahan. Krisis dapat diatasi dengan berbagai peluang yang ada. Misalnya, guru/dosen, pegawai administrasi kantor yang tidak dapat mengajar secara langsung dapat mempergunakan sarana internet di rumahnya untuk melaksanakan Pendidikan Jarak Jauh, Tetapi jika guru/dosen tidak belajar dan tidak mampu beradaptasi, *pandemic Covid-19* menjadi permasalahan baru walaupun berbagai macam peluang untuk mengatasi solusi selalu ada di depan mata.

2. Hakikat *Human Capital*

Pada hakikatnya, pemahaman bahwa *human capital* merupakan sumber daya organisasi yang *intangible asset* (asset yang tidak berwujud), lahir dari pemikiran bahwa manusia memiliki banyak kelebihan. Dalam artikelnya, Sukoco (2017) menjabarkan kelebihan-kelebihan tersebut, diantaranya yaitu:¹⁰

- a. Kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang, melainkan bertambah, baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Berbeda dengan teknologi, yang apabila digunakan ia akan mengalami masa pemakaian, dan tidak akan ada pengaruhnya terhadap teknologi itu sendiri. Seperti seorang guru yang mengajarkan muridnya akan suatu pengetahuan. Maka hal tersebut tidak akan mengurangi keilmuan yang dimilikinya karena mengajarkan kepada siswanya. Bahkan hal tersebut akan menambah wawasan keilmuan guru

AdBispreneur. 2: 1, (April 2017), 96.

¹⁰ Sukoco dan Prameswari "Human Capital, 96.

tersebut. Sedangkan teknologi memiliki masa pemakaian sesuai dengan bagaimana pengelolaan tersebut teknologi tersebut dilakukan.

- b. Kemampuan manusia dapat mengubah data menjadi informasi yang bermakna. Sehingga akan lebih mudah dipahami apabila manusia itu yang memberikan informasi kepada orang lain dengan caranya sendiri. Karena pada dasarnya, manusia memiliki karakteristik yang berbeda, mereka tidak bisa disamakan dengan mesin. Sebagai contoh, tidak semua anak dapat membaca huruf latin dengan cepat, sehingga penyampaian informasi dapat berbagai cara dan metode tertentu sesuai dengan kemampuan anak tersebut, hal tersebut dilakukan agar mereka bisa memahami pelajaran yang diberikan tanpa membebani satu sama lain.
- c. Manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain. Artinya, manusia dapat menularkan pengetahuannya kepada orang lain tanpa membutuhkan bantuan alat apapun. Hal ini merupakan bentuk efisiensi dari organisasi. Sebagai contoh, manusia dengan kemampuannya, dapat berkomunikasi secara langsung dengan tatap muka tanpa harus menggunakan alat khusus. Sedangkan teknologi, membutuhkan sumber daya tertentu untuk dapat menyampaikan informasi yang dimilikinya.

Beberapa ahli, mengkaji tentang modal manusia “merupakan nilai total sumber daya manusia dari suatu organisasi.”¹¹ Nilai total sumberdaya manusia tersebut “melibatkan semua staf dalam organisasi dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga

¹¹ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human resource management* (9 ed.): (South Western Educational Pub.1999), 355.

berhasil.”¹². Modal manusia terdapat di dalam “diri manusia karyawan, kontribusi karyawan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.”¹³ Bahkan modal manusia tersebut yang menjadikan pekerja sebagai satu sumber daya yang unik untuk organisasi.

Keunikan tersebut telah menjadikan modal manusia sebagai sumber efisiensi dan efektivitas organisasi, dan dianggap juga sebagai sumber daya strategis organisasi”.¹⁴ Untuk hal itu, Bechtel, (2007), menyatakan bahwa “sumber daya strategis mampu menghasilkan keunggulan kompetitif untuk organisasi”¹⁵, yang akhirnya dapat digunakan untuk bersaing dalam industri.

3. *Komponen Human Capital*

Andrew Mayo (2000), dalam Rusdiana (2019), menjelaskan bahwa sumber daya manusia (human capital), memiliki lima komponen pokok yaitu:¹⁶ (a) kapabilitas individu, (b) motivasi individu, (c) iklim organisasi, (d) efektivitas kelompok kerja, dan (e) kepemimpinan”. Masing-masing komponen tersebut memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan human capital yang nantinya dapat menentukan nilai dari organisasi tersebut.¹⁷

¹² Wang, I.-M., & Shieh, C.-J. “Effect of human capital investment on organizational performance”. *Social Behavior and Personality*, 36(8), (Agustus, 2008), 1011- 1022.

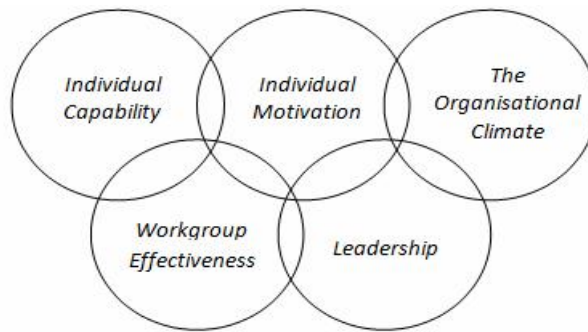
¹³ Follis, E. “Organization development & human resources: Planning for the future”. *Organization Development Journal*, 19(2) (February, 2001), 37-46.

¹⁴ Carmeli, A., & Tishler, A. “Resource, capabilities and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics: Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 3:2, (September 2014), 299-315

¹⁵ Bechtel, R “Calculating human capital: The market based valuation of human capital” *Zeitschrift Fur Personalforschung Journal*, 21:3, (February, 2007), 206-231.

¹⁶ Rusdiana&Mu’in, Andrew Mayo’s Human Capital Approach Model InThe Management Of More Productive Human Resources In Private Islamic Higher Education. *AESS Publications. All Rights Reserved Journal*. 4: 2, (February, 2019). 135.

¹⁷ Rusdiana&Mu’in, “Andrew Mayo’s Human,.. 136



Gambar 2.1.

A Climate for the growth of human capital,

Sumber: diadaptasi dari Mayo (2000), dikembangkan oleh Penulis.

Gambar 2.1, mengidikasikan model Pendekatan *Human Capital Andrew Mayo*, dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih produktif, antara lain:

a. Kemampuan Individu

Keterampilan individu dibedakan menjadi dua bagian, yaitu keterampilan aktual dan kemampuan potensial. Keterampilan nyata adalah keterampilan yang diperoleh melalui pembelajaran (prestasi atau prestasi), yang dapat segera ditunjukkan dan diuji sekarang. Keterampilan potensial merupakan aspek keterampilan yang masih terkandung dalam diri individu dan diturunkan dari faktor keturunan. Keterampilan potensial dibedakan menjadi dua bagian, yaitu keterampilan dasar umum (kecerdasan atau kecerdasan) dan keterampilan dasar khusus (bakat dan sikap).

Kemampuan individu meliputi lima kriteria, yaitu: (1) Kemampuan pribadi, yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dari dalam dirinya, meliputi penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaan. (2) pengetahuan profesional dan teknis, yaitu kemampuan untuk menjadi profesional dalam setiap situasi dan kondisi serta kemauan untuk mentransfer ilmu dari senior kepada junior. (3) *experience*, yaitu seseorang yang kompeten dan memiliki pengalaman yang cukup di bidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap

pengalaman. (4) jejaring dan jangkauan kontak pribadi yaitu seseorang yang dikatakan kompeten jika mempunyai jaringan yang luas atau koneksi dengan siapapun (5) nilai dan sikap yang mempengaruhi tindakan yaitu nilai dan sikap akan mempengaruhi tindakannya dalam lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, bersikap ramah, bersosialisasi, dan tegas.

b. Motivasi Individu

Motivasi adalah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga. "Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di organisasi atau lembaga. Sikap mental positif karyawan terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, situasi, dan tujuan) yaitu karyawan dalam bekerja siap mental, sehat jasmani, memahami situasi dan kondisi serta berusaha untuk mencapai target kerja (tujuan utama organisasi). Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya guna mencapai prestasi.

Ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: (1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) menyelesaikan tugas yang membutuhkan tenaga dan keterampilan, (4) Ingin menjadi terkenal dan menguasai bidang-bidang tertentu, (5) melakukan hal-hal yang sulit dengan hasil yang memuaskan, (5) Melakukan sesuatu yang sangat berarti, dan (6) melakukan sesuatu yang lebih baik dari yang lain.

c. Iklim Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara kerja dan perilaku anggota organisasi. Berdasarkan hasil penelitian O'Reilly et.al. dalam

(Herman, 2016). tujuh karakteristik utama yang dikemukakan yang secara bersama-sama menangkap sifat budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:¹⁸ (1) inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko, (2) perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan, (3) akurasi, analisis dan perhatian terhadap detail, (4) orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (5) orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruhnya terhadap orang-orang di dalam organisasi. (6) Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja diatur di sekitar tim, bukan individu. (7) *agresivitas*, karyawan, dan (8) stabilitas. organisasi menekankan pada pemeliharaan budaya organisasi yang baik.

Suasana kerja yang kondusif akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya kepada organisasi atau lembaga. Karyawan yang merasa puas dengan organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja lebih cenderung memilih untuk tetap bekerja di tempat tersebut meskipun ada peluang tawaran kerja di tempat lain. Jika karyawan sudah memiliki keterikatan yang kuat dengan suatu organisasi atau lembaga, maka mereka akan bekerja keras untuk perkembangan suatu organisasi atau lembaga.

d. Efektivitas Kelompok Kerja

Efektivitas tim kerja didasarkan pada dua hasil produktif dan kepuasan pribadi. Kepuasan berkaitan dengan kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi anggotanya dan kemudian mempertahankan keanggotaan dan komitmen mereka. Hasil produktif berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan sebagaimana ditentukan

¹⁸Herman, "The relationship between organizational culture and job satisfaction with commitments to organizations" *JIMFE. Faculty of Economics Management Scientific Journal*, 1:2 (February, 2016), 18-32.

oleh tujuan tim yaitu konteks organisasi, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan sistem penghargaan. Karakter tim yang penting adalah tipe, struktur dan komposisi

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Shared Goal, Hemhiel & Coons dalam (Sukoco & Prameswari), mengatakan bahwa “kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan” Selanjutnya beliau mengatakan, karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut:¹⁹ (1) seseorang yang belajar seumur hidup seseorang belajar tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Selain itu, mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber pembelajaran; (b) berorientasi pada pelayanan Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberikan pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik. (c) membawa energi yang positif Dalam menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain.

Untuk itu, dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan dalam kondisi yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif.

B. Manajemen Pengembangan *Human Capital*

Kajian teoritis manajemen pengembangan *human capital* dalam penelitian ini, dimaksudkan adalah manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan, yang selanjutnya akan dibatasi dengan tenaga kependidikan yang ada pada Perguruan Tinggi

¹⁹Sukoco & Prameswari. “Human Capital, 103

khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS).

1. Makna dan Hakikat Manajemen *Human Capital*

Seperti yang sudah lazim, diketahui bahwa manajemen dapat diartikan pengelolaan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian hingga evaluasi. Proses yang dilakukan untuk menggerakkan dan mengarahkan suatu usaha baik *leader* maupun *follower* untuk memanfaatkan secara efektif segala *resources* yang ada di dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan.²⁰

Pengembangan adalah “suatu proses yang dipakai untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan”²¹. Penelitian ini mengikuti suatu langkah-langkah secara siklus. Langkah penelitian atau proses pengembangan ini terdiri atas kajian tentang temuan penelitian produk yang akan dikembangkan, mengembangkan produk berdasarkan temuan temuan tersebut, melakukan uji coba lapangan sesuai dengan latar di mana produk tersebut akan dipakai, dan melakukan revisi terhadap hasil uji lapangan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun, 2002.,²² “Pengembangan adalah kegiatan ilmu penge-tahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru”.

Pada hakikatnya pengembangan adalah “upaya pendidiki-kan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan

²⁰ Lantif Prasojo, dkk. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. (Yogyakarta: UNY Press, 2017), 51

²¹ Setyosari Punaji. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013): 222-223.

²² Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2002, *Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*.

bertanggung jawab. Wiryokusumo dalam (Sari,2019).²³ menjelaskan bahwa, pengembangan dilakukan dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan kemampuan sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi mandiri”

Senada dengan itu, Gagne dan Brings dalam (Warsita, 2003),²⁴ yang menegaskan bahwa pengembangan adalah “suatu sistem pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, yang berisi serangkaian peristiwa yang dirancang untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar yang bersifat internal atau segala upaya untuk menciptakan kondisi dengan sengaja agar tujuan pembelajaran dapat tercapai”.

Dari beberapa pendapat para ahli yang ada ditarik kesimpulan bahwa manajemen pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana dan terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan dan mendukung serta meningkatkan kualitas sebagai upaya menciptakan mutu yang lebih baik.

2. Esensi Manajemen Pengembangan *Human Capital*

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya

²³ Ita Ristika Sari “Pengembangan Media Cd Interaktif Praktikum IPA Siswa MTs” *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*. 6: 2 (November 2019), 120.

²⁴ Warsita, B. *Teknologi Pembelajaran Landasan dan Aplikasinya*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2003), 266.

ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, maupun organisasi privat lainnya.²⁵

Tegasnya, kegiatan manajemen selalu melibatkan alokasi sumberdaya organisasi meliputi: *man* (manusia) *money* (uang), *materials* (bahan-bahan), *machines* (mesin-mesin), *methods* (metode), dan *market* (pasar) untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen, sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan sistematis yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Karena itu, manajemen adalah proses universal berkenaan dengan adanya jenis lembaga/organisasi, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan.²⁶

Berdasarkan penegasan di atas, maka manajemen berisikan unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Manajemen sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sementara itu George R. Tarry seperti yang dikutip Made Fidarta (dalam Mappasiara), menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang

²⁵Hasan Baharun, "Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam" *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"*, 5 (2), (Juli, 2016), 245.

²⁶Taufiq Wahyudi dkk. "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Pada Pt. Inti Karsa Persada (Kalla Hospitality) Makassar". *Jurnal Organisasi Manajemen*, 3. (1), (Januari 2017), 31.

diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.²⁷

Dari beberapa penjelasan di atas, yang menjadi asaran utama manajemen adalah manusia. Dengan demikian, manajemen pengembangan *human capital* di lembaga pendidikan tinggi perlu memperhatikan karakteristik pegawai atau sumber daya manusia dan kebutuhannya sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam konteks ini tujuan lembaga pendidikan tinggi unggul menuntut adanya partisipasi dan aktivasi pegawai lebih banyak dalam kegiatan pengembangannya. Manajemen pengembangan *human capital* tenaga kependidikan menjadi salah satu alternatif menuju Pendidikan Tinggi Unggul.

3. Teori dan Strategi Pengembangan Human Capital

Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam *human capital* adalah cara berfikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan organisasi, masyarakat, dan individu. Burud & Tumolo (dalam Septiawan, 2018), menyatakan pengelolaan *human capital* dan penerapan strategis yang bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi setidaknya memuat hal-hal berikut:²⁸

- a. Kekuatan kerja sebagai realitas baru, diyakini bahwa tujuan organisasi bukan semata-mata mencari keuntungan melainkan komitmen saling terbuka dalam suatu lingkungan kerja, sehingga mendorong adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- b. Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, melalui penerapan *intellectual capital* (talent, knowledge, dan skill) dan *relationship capital* (hubungan dengan customer, stakeholders).

²⁷Mappasiara, The Implementation Of The Functions Of Islamic educational Institution (Pesantren and Madrasah). *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*. 4 (2), (February, 2017), 3.

²⁸Bambang Septiawan, "Human Capital Invest And Outcomes (Studi Pada Transfer Pembelian Cristiano Ronaldo Oleh Manajemen Juventus Fc)" *"Akuntabilitas, Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*. 11: 2, (Desember 2018), 2.

- c. Manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan pengetahuan yang mereka miliki, hubungan mereka dengan *customer*, rekan kerja, dan *professional network*.
- d. Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*, terletak pada metode praktis beradaptasi yang mencakup: (a) strategi berinvestasi melalui orang; (b) strategi mengadopsi keyakinan baru; (c) strategi memahami budaya organisasi; (d) strategi mentransformasi praktik manajemen; dan (e) strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam *human capital* adalah cara berpikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan organisasi. Burud & Tumolo (dalam Kasmawati), menyatakan bahwa yang harus dilakukan dalam pengelolaan dan pengembangan human capital antara lain, sebagai berikut:²⁹

- a. Strategi berinvestasi melalui orang;
- b. Strategi mengadopsi keyakinan baru;
- c. Strategi memahami budaya organisasi;
- d. Strategi mentransformasi praktik manajemen; dan
- e. Strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

Human capital tentunya perlu dikelola sehingga organisasi benar-benar dapat menggunakan asset yang berharga tersebut. Human capital management berkaitan dengan mendapatkan, menganalisis, dan melaporkan nilai tambah dari modal intelektual, serta pengelolaan human capital dengan menganggap mereka sebagai asset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis dalam asset melalui keterlibatan

²⁹ Kasmawati. "Human Capital, 272

karyawan, manajemen bakat, pembelajaran dan pengembangan program.³⁰

Untuk hal itu, Totanan (dalam Kasmawati. 2017), menyatakan bahwa; “sebuah organisasi akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula”.³¹

Dapat disimpulkan bahwa *tangible aset* yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan. Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja karyawan dengan proses pengelolaan SDM di perusahaan. Atas dasar itu pula, maka pengelolaan pengembangan *human capital* perlu dilakukan di setiap organisasi. Karena dengan adanya pengelolaan tersebut maka bertujuan untuk mengetahui kualitas dari para anggota dalam organisasi. Fungsi dari pengelolaan *human capital* adalah untuk menunjang proses aktivitas organisasi seperti terciptanya tata tertib dan peraturan, serta memberikan kontribusi pekerjaan yang layak secara keseluruhan sehingga para anggota mendapatkan kesejahteraan yang layak.

4. Efisiensi Manajemen Pengembangan Human Capital

a. Efisiensi Manajemen Pengembangan *Human Capital*

Sarjono, (dalam Dewi, dkk, 2017), menegaskan bahwa, “efisiensi adalah ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang waktu, tenaga, dan biaya. Efisiensi merupakan turunan dari teori produktivitas. Efisiensi dapat dikaitkan dengan pengelolaan atau penggunaan sumber daya yang

³⁰ Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, published (Kogan Page Limited United Kingdom, 2012), 29.

³¹Kasmawati. “Human Capital ...”, 273

dimiliki secara optimal sehingga dapat menghasilkan hasil yang maksimal”.³²

Efisien berarti tidak menghabiskan banyak waktu, tenaga dan pikiran pada hal-hal yang tidak diperlukan. Efisiensi umumnya dimaknai sebagai korelasi antara *input* dan *output* yang dicapai, dimana *input* dan *output* dapat ditafsirkan secara berbeda. Efisiensi manajemen *human capital* kemudian dihitung sebagai proporsi *output*, dimana kuantifikasi spesifik *human capital* dan *output* bergantung pada kondisi organisasi tertentu. Saat memilih *input* dan *output*, harus ada variabel yang dipilih yang saling terkait satu sama lain khususnya pada kinerja. Taqiyah& Almawadi, (dalam Dewi, dkk, 2017), mengungkapkan bahwa dalam mengukur produktivitas *human capital*, *output* nya mungkin tingkat pencapaian tujuan, seperti: ³³

- a. Meningkatkan kepuasan konsumen;
- b. Meningkatkan pendapatan;
- c. Mengurangi tingkat kerusakan;
- d. Mempersingkat waktu penanganan pengaduan konsumen. dll.

Faktor penentu efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia bukan hanya kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan saja, tetapi juga sikap para tenaga dan tingkat pengetahuan manajemen organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif memberikan penguatan pengembangan *human capital* berguna pula untuk menerjemahkan lebih lanjut dan mengubah pengetahuan mereka menjadi berbagai inovasi produk dan layanan, dan akibatnya, dapat mengarah pada kinerja organisasi yang menguntungkan.³⁴

³²Dewi, dkk, “Peran Human Capital Terhadap Efisiensi Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*. 6, (1), (Januari, 2017). 24-25.

³³Dewi, dkk., “Peran Human Capital, 26.

³⁴Mahdinezhad, et.al. “Human Capital Creation in Educational Organizations: The Role of Knowledge Management”. *Proceedings of 135I SERD International Conference, Kuala Lumpur*, (Malaysia, 18 -19 October 2018), 15..

Untuk hal itu, Tokarcíková,&Blašková, merekomendasikan yang harus diikuti masing-masing organisasi/ lembaga saat mengukur efisiensi *human capital*-nya yang digunakan yaitu:³⁵

- 1) Identifikasi indikator dasar pengukuran *human capital*, yang memiliki hubungan yang jelas dengan kinerja organisasi;
- 2) Menggunakan pengukuran dan indikator sederhana dan fokus pada informasi kuantitatif yang mudah diakses dan dapat diandalkan;
- 3) Bandingkan indikator yang ditetapkan ke tingkat yang dipersyaratkan, yang mungkin dibuat sesuai standar organisasi, bandingkan berdasarkan *benchmarking* dengan organisasi dari lembaga yang sama, tingkat pencapaian tujuan, dll;
- 4) Mengidentifikasi spesifikasi tertentu dari *human capital* yang diperlukan untuk kinerja dan mengevaluasi secara objektif apakah tenaga kependidikan benar-benar memilikinya, atau apakah mereka telah dilatih;
- 5) Ingatlah bahwa pengukuran *human capital* dilakukan untuk meningkatkan keefektifannya dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, oleh karena itu, tidak hanya dilakukan pengukuran, tetapi juga mengidentifikasi kekurangan dan area masalah dan melakukan tindakan untuk memperbaiki;
- 6) Semua langkah untuk meningkatkan efisiensi *human capital* dianggap investasi di *human capital* dan perlu dievaluasi.

b. Penerapan Manajemen Pengembangan *Human Capital*

Tujuan utama manajemen pengembangan *Human Capital* untuk meningkatkan efisiensi dengan intervensi dalam suatu sistem selalu melibatkan biaya/ongkos. Melalui perencanaan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan. Membuat

³⁵Kucharcíková, A., Tokarcíková, E., & Blašková, M. "Human Capital Management-Aspect of the Human Capital Efficiency in University" *Education. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177 (July 2015),48–60.

sutau keberada-an sistem terhadap orang yang berbeda dengan meningkatkan pengetahuan, mengubah batasan dan lingkungan, tidak hanya membutuhkan perluasan sumber tambahan tetapi juga mengancam keuntungan dari *status quo*. Keputusan dalam mengubah sistem harus berdasarkan perbandingan keuntungan dan biaya/ongkos intervensi. Penggunaan dua cara analisis biaya/ongkos keuntungan dan analisis biaya/ongkos efektivitas menghasilkan keputusan yang produktif.³⁶

Peningkatan mutu *human capital* dalam organisasi tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, namun memerlukan waktu yang panjang. Di pasar global saat ini, organisasi dibentuk oleh pesaing. Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, teramat penting bagi organisasi untuk benar-benar memanfaatkan pegawai sebagai senjata kompetitif. Pada banyak negara maju, strategi untuk meningkatkan produktivitas pegawai guna mendorong nilai yang lebih tinggi telah menjadi fokus penting selama beberapa tahun belakangan ini. Organisasi berusaha untuk mengoptimalkan pegawai melalui *human capital development* (pengembangan modal manusia) yang komprehensif, program tersebut tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi namun yang paling penting adalah untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

c. Pengembangan *Human Capital*

Pengembangan ini dilakukan karena setiap karyawan membutuhkan suatu ilmu yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan, dengan harapan para tenaga pendidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir inilah, yang dimaksud dengan pengembangan tenaga pendidikan.

Pengelolaan pengembangan *human capital* perlu dilakukan di setiap organisasi. Karena dengan adanya pengelolaan tersebut maka bertujuan untuk mengetahui

³⁶Hasan Baharun, "Manajemen Kinerja ...", 249,.

kualitas dari para anggota dalam organisasi. Fungsi dari pengelolaan pengembangan *human capital* adalah untuk menunjang proses aktivitas organisasi seperti terciptanya tata tertib dan peraturan, serta memberikan kontribusi pekerjaan yang layak secara keseluruhan sehingga para anggota mendapatkan kesejahteraan yang layak.

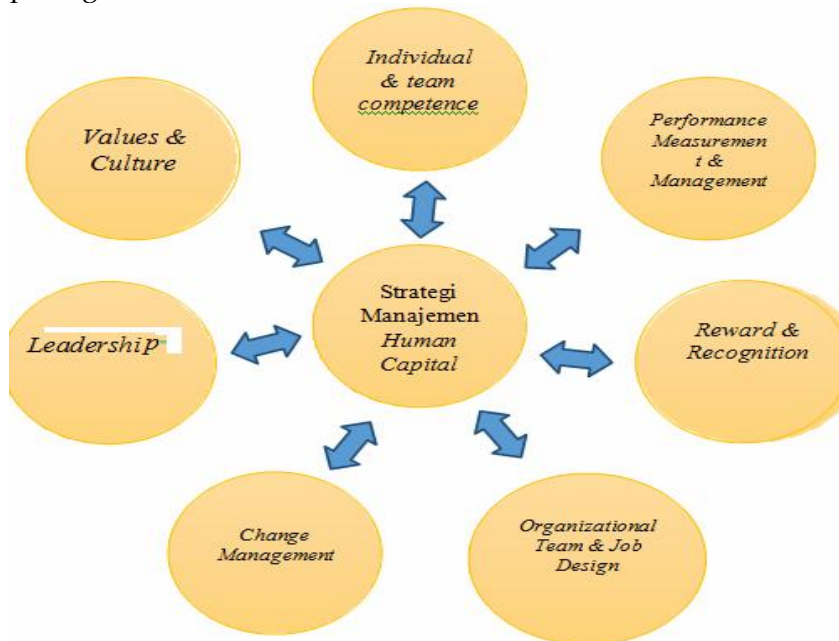
Manajemen pengembangan *Human Capital* merupakan bidang strategis dari suatu organisasi. HCM (Human Capital Management), harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif. Dalam pengelolaannya diperlukan pengetahuan tentang perilaku *humani* dan kemampuan untuk mengelolanya. Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan *human capital* dalam suatu organisasi harus relevan terhadap penyusunan strategi organisasi.

Seorang individu yang berada di dalam organisasi merupakan kebutuhan kompetitif sebuah organisasi tentunya yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan unik yang dibawa seseorang ke sebuah organisasi melalui bakat dan kompetensi yang dikonversikan pada kinerja adalah kunci kesuksesan kerja yang berkelanjutan dalam lingkungan organisasi modern yang dinamis dan semakin kompetitif. Strategi manajemen human capital sebuah organisasi sangat penting untuk menjadikan organisasi bertahan dan mampu menghadapi persaingan di masa depan.

d. Pendekatan strategi manajemen pengembangan *human capital*

Pendekatan dalam strategi manajemen pengembangan human capital mempertimbangkan lingkungan organisasi dan strategi yang dapat memecahkan kode yang berfokus pada penetapan klarifikasi dan operasionalisasi sasaran strategis, faktor keberhasilan kritis di seluruh rantai nilai human capital dengan menggunakan model keuntungan manusia sebagai pondasi. Organisasi dimanapun berada pasti dihadapkan pada sebuah tantangan bagaimana mengelola bakat para pegawai secara efektif, bagaimana

mengelola sumber apapun yang ada termasuk human, mengembangkan, menyelaraskan, dan mempertahankan bakat yang sudah ada dengan cara mendukung modal strategis organisasi dan kebutuhan organisasi. Bakat merupakan mata uang utama yang harus ada di era globalisasi seperti saat ini. Lantip (2017), menyatakan bahwa “istilah strategi manajemen *human capital* mencakup semua hal yang menjadi inti pengelolaan *humana capital*, seperti pada gambar 2.1, berikut:³⁷



Gambar 2.2
Strategi Manajemen Human Capital

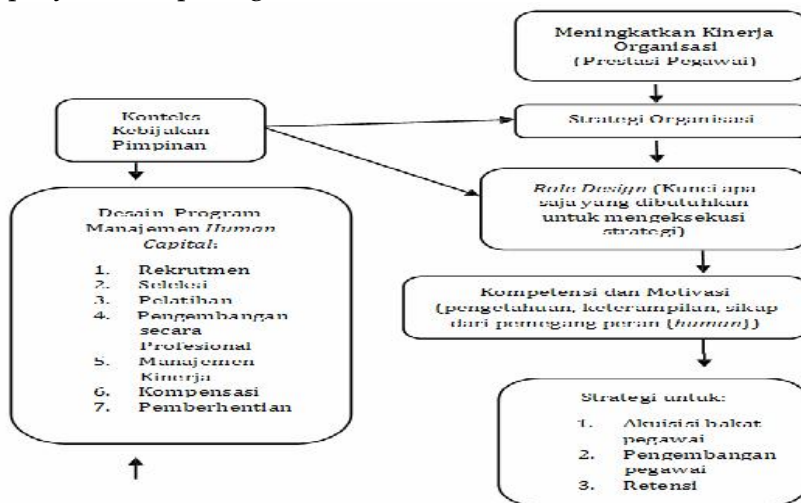
Sumber: Lantip Diat Prasajo, dkk. 2017

e. Desain Program Pengembangan Human Capital

Desain dalam organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Dengan kata lain,

³⁷ Lantip Diat Prasajo, dkk. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. (Yogyakarta, UNY, 2017), 12.

seorang pimpinan mengalokasikan keseluruhan *human resource* sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan desain organisasi. Dalam pengembangan *human capital*, setiap organisasi memerlukan suatu rancangan/desain yang dapat digunakan sebagai acuan aktivitas para pegawai melakukan pengembangan secara efektif dan efisien. Desain program strategi dalam organisasi perlu diimplementasikan secara sistemik dan sistimatis agar dapat memberikan dampak yang optimal terhadap keberhasilan organisasi, diproyeksikan pada gambar 2.3, berikut:³⁸



Gambar 2.3

Desain Program Strategi Manajemen *Human Capital*

Sumber: Rusdiana&Ibrahim (2020)

C. Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan dalam Menuju Perguruan tinggi Unggul

1. Pentingnya Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Di era globalisasi ini semakin banyak masyarakat yang menyadari akan pentingnya pendidikan formal khususnya pendidikan tinggi. Banyak masyarakat yang memberikan kesempatan kepada putra-putrinya untuk melanjutkan

³⁸Rusdiana&Ibrahim. *Mamajemen Pengembangan Human Capital*, (Bandung: Yrama Widya), 51

pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, keadaan ini didukung oleh adanya pilihan yang beragam perguruan tinggi yang ada di Indonesia baik milik negara maupun swasta. Hal ini pula yang menjadi peluang bagi perguruan tinggi khususnya swasta untuk dapat mengakomodir keinginan masyarakat dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul.

Institusi pendidikan merupakan bentuk usaha di bidang jasa yang harus mampu menyediakan dan memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada para mahasiswa. Kemampuan dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik akan memberikan citra positif dimata mahasiswa sehingga mahasiswa akan merasa nyaman dalam melakukan aktivitas. Saat ini perkembangan perguruan tinggi di Indonesia dari tahun ke tahun semakin banyak dan menunjukkan perkembangan ke arah mutu yang lebih baik terhadap lulusan yang dihasilkan maupun dalam kualitas pelayanan yang diberikan.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta, (PTKIS) merupakan institusi pendidikan yang bertujuan mencetak tenaga kesehatan yang unggul. Sebagai sebuah organisasi yang mempunyai keinginan mewujudkan *Good University Governance*. PTKIS memerlukan SDM yang berkualitas. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimilikinya. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dimotivasi, dikelola, dan dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Motivasi seseorang bersifat fluktuatif, pada saat tertentu motivasinya tinggi, sedangkan pada situasi lain motivasinya rendah. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kependidikan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Kinerja yang baik akan berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa.³⁹

2. Konsep Motivasi

Secara definitif motivasi menurut Notoatmodjo yang menyatakan bahwa motivasi merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya.⁴⁰ Suparno (2015: 187) mengemukakan bahwa motivasi sesungguhnya adalah suatu kekuatan yang menyebabkan seseorang menghasilkan sesuatu sesuai dengan apa yang ia katakan, bukan sekedar janji dan keinginan saja.⁴¹

Secara teoritis, Motivasi Maslow dalam Hasibuan, menggambarkan hierarki kebutuhan sebagai berikut:⁴²



Gambar 2. 4.

Konsep hierarki kebutuhan Teori Maslow

Sumber: Malayu Hasibuan (2016:156).

3. Kinerja Tenaga Kependidikan

Menurut Fatah Syukur (dalam Budiarti 2020) “kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan”.⁴³ Oleh karena itu, *performance*

³⁹ Sari Budiarti “Analisis Motivasi Kerja Dan Kinerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus Di Universitas Alma Ata Tahun 2016)” *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* Vol.8 No.1, (February 2020), 42 (41-57)

⁴⁰ Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2009), 115.

⁴¹ Widodo, Eko Suparno. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2015), 187.

⁴²Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara. 2016), 156

⁴³Budiarti “Analisis Motivasi Kerja, 44.

sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (dalam Suparno 2015), bahwa "istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya".⁴⁴

Pengukuran kinerja dapat dikelompokkan kedalam 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut (Dessler dalam Teguh Suripto, 2015), antara lain sebagai berikut:⁴⁵

- a. Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan

⁴⁴ Suparno. *Manajemen Pengembangan*, 131

⁴⁵ Suparno. *Manajemen Pengembangan*, 189

dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

- f. Komitmen kerja: tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (dalam Budiarti 2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja).
- b. Pendidikan.
- c. Keterampilan.
- d. Manajemen Kepemimpinan.
- e. Tingkat penghasilan.
- f. Gaji dan kesehatan.
- g. Jaminan sosial.
- h. Iklim kerja.
- i. Sarana dan prasarana.
- j. Teknologi.
- k. Kesempatan berprestasi.

D. Efektifitas Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga dalam Menuju Perguruan tinggi Unggul

1. Kebijakan Pengembangan Perguruan Tinggi Unggul

Perguruan tinggi unggul, merupakan suatu keniscayaan. Mendesak dari segi keharusan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi regulasi, karena UU Nomor 12 tahun 2012, mengharuskan setiap institusi perguruan tinggi terakreditasi.⁴⁶ Tujuannya untuk memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh Pemerintah, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggara perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.

⁴⁶ UU Nomor 12 tahun 2012, *tentang Pendidikan Tinggi*

Mencermati sisi manfaat serta pentingnya akreditasi perguruan tinggi di atas, “setiap perguruan tinggi idealnya sudah terakreditasi unggul (A), guna menjamin mutu pendidikan secara nasional bahkan internasional”.⁴⁷ Sebuah perguruan tinggi yang unggul dan berkualitas harus terukur sesuai dengan standar akreditasi nasional bahkan internasional. Tanpa terpenuhinya standar minimal tersebut dipastikan suatu perguruan tinggi akan mengalami kerancuan tata kelola (good governance) dalam hal perencanaan, proses pengelolaan hingga evaluasi pada bidang kurikulum, mutu SDM, mutu lulusan, mutu pembelajaran, mutu sarana prasarana, dan sebagainya. Terlebih akreditasi institusi perguruan tinggi dipahami sebagai satu bentuk pengakuan terhadap suatu lembaga pendidikan tinggi yang menjamin standar minimal sehingga lulusannya dapat memenuhi kualifikasi dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi serta diterima dalam dunia kerja.

Akreditasi institusi perguruan tinggi bermanfaat untuk:⁴⁸

- a. memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.
- b. mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi.
- c. hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi yang lain.

⁴⁷ Nisa Islami “Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)” *Jurnal Tawadhu*. 2 : 2, (2018), 159.

⁴⁸ Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi: *Buku I Naskah Akademik* (Jakarta: BAN-PT, 2011), 5.

2. Program Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan tinggi Unggul

Secara konseptual peningkatan mutu *human capital* dalam organisasi tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, namun memerlukan waktu yang panjang. Di pasar global saat ini, organisasi dibentuk oleh pesaing. Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, teramat penting bagi organisasi untuk benar-benar memanfaatkan pegawai sebagai senjata kompetitif.⁴⁹ Pada banyak negara maju, strategi untuk meningkatkan produktivitas pegawai guna mendorong nilai yang lebih tinggi telah menjadi fokus penting selama beberapa tahun belakangan ini. Organisasi berusaha untuk mengoptimal-kan pegawai melalui *human capital development* (pengembangan modal manusia) yang komprehensif, program tersebut tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi namun yang paling penting adalah untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Atas dasar itu, program pengembangan tenaga kependidikan sangat diperlukan organisasi, dikarenakan beberapa alasan, sebagai berikut:⁵⁰

- a. Program orientasi saja belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Orientasi hanya bersifat pengenalan terhadap pekerjaan.
- b. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Dengan adanya cara penyelesaian tugas baru, ketidak-mampuan akan meningkat sehingga tenaga kependidikan perlu dilatih dan dikembangkan.
- c. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan keterampilan.
- d. Keterampilan tenaga kependidikan kurang memadai untuk menyelesaikan tugas.

⁴⁹ Lantip, dkk. *Manajemen Strategi Human..*, 21

⁵⁰ Gaol, CHR Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo., 212.

- e. Pengembangan dapat digunakan sebagai cara penyegaran kembali dalam memperbaiki skill dan kebiasaan kerja yang buruk.

3. Tujuan Pengembangan Tenaga Kependidikan

Pengembangan tenaga kependidikan bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, tenaga kependidikan, konsumen, atau masyarakat yang mengonsumsi barang/jasa yang dihasilkan organisasi. Tohardi dalam Silviany Hanika, (2014), mengidentifikasi, beberapa tujuan dan manfaat pengembangan tenaga kependidikan, antara lain, sebagai berikut:⁵¹

- a. Pengembangan, produktivitas kerja tenaga kependidikan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* tenaga kependidikan akan semakin baik.
- b. Pengembangan tenaga kependidikan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin kecil.
- c. Pengembangan tenaga kependidikan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena tenaga kependidikan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan tenaga kependidikan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang.
- e. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari tenaga kependidikan kepada para konsumen pendidikan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan organisasi bersangkutan.

⁵¹Silviany Hanika, 2014. Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik Pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. *Jurnal Organisasi Manajemen. Fekon.* 1 (2), hlm. 4.

- f. Dengan pengembangan, moral tenaga kependidikan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga tenaga kependidikan antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir tenaga kependidikan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Dengan pengembangan, konseptual, tenaga kependidikan, akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* nya lebih baik pula.
- i. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik, *human relations*nya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis.
- j. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) tenaga kependidikan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Pengembangan tenaga kependidikan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

4. *Framework Pengembangan Human Capital Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan tinggi Unggul*

Pengembangan modal manusia, adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Simamora, dalam (Iriani Ismail), mengaskan bahwa; “pengembangan *human capital*, berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu/tenaga pendidikan yang berkaitan dengan

knowledge, skills, intellectual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”⁵².

Pengembangan ini dilakukan karena setiap tenaga pendidikan membutuhkan suatu ilmu dalam peningkatan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan yang dapat dikembangkan dengan harapan para tenaga pendidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari tenaga pendidikan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan tenaga pendidikan.

Gaol, dalam (Prayedi, 2018), memberikan *framework* (kerangka kerja) pengembangan *human Capital* (HC), dibangun atas; pengetahuan, (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*); dan keterampilan (*skill*), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu organisasi.⁵³

b. Pengetahuan, (*knowledge*)

Pengembangan pengetahuan, (*knowledge*), meliputi indikator, sebagai berikut:

- 1) menyadari tugas.
- 2) mengetahui tugas
- 3) memiliki prinsip-prinsip tugas
- 4) memiliki informasi

c. Keahlian (*expertise*)

Pengembangan keahlian, (*expertise*), meliputi indikator, sebagai berikut:

- 1) orientasi untuk prestasi
- 2) perhatian terhadap mutu
- 3) inisiatif
- 4) mencari informasi

⁵²Iriani Ismail, "Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Neo-Bis.* 10, (2), (Juni, 2016), 216.

⁵³Prayedi, dkk. "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB).* 57: 2. (Juli, 2018), 17.

d. Kemampuan (ability)

Pengembangan kemampuan, (ability), meliputi indikator, sebagai berikut:

- 1) menyusun program kerja
- 2) melaksanakan program kerja
- 3) mengevaluasi program kerja
- 4) melaporkan hasil .

e. Keterampilan (skill)

Pengembangan keterampilan, (skill), meliputi indikator, sebagai berikut:

- 1) keterampilan teknis
- 2) keterampilan hubungan manusiawi
- 3) keterampilan konseptual

Keempat komponen di atas, yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi. Dengan terpenuhinya empat komponen dalam suatu organisasi, maka seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan bagi organisasi/perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi semua persolan, dapat diselesaikan.

5. Dampak Hubungan Manajemen Pengembangan *Human Capital* dengan Kinerja

Secara konseptual kajian hubungan *human capital* dengan kinerja karyawan, sngat beragam, ditemukan dalam Kasmawati, ada bebarapa ahli yang menyatakan bawa:⁵⁴

- a. Hubungan *Human Capital* dengan Kinerja Karyawan
Modal manusia merupakan nilai total sumber daya manusia dari suatu organisasi.
- b. Nilai total sumberdaya manusia tersebut melibatkan semua staf dalam organisasi dan kemampuan mereka

⁵⁴Yuni Kasmawati. "Human Capital ...", 272

untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga berhasil. (Wang & Shieh, 2008).

- c. Modal manusia terdapat di dalam diri manusia karyawan, kontribusi karyawan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Follis, 2001).
- d. Bahkan modal manusia tersebut yang menjadikan pekerja sebagai satu sumber daya yang unik untuk organisasi. Keunikan tersebut telah menjadikan modal manusia sebagai sumber efisiensi dan efektivitas organisasi, dan dianggap juga sebagai sumber daya strategis organisasi (Carmeli & Tishler, 2004).
- e. Sumber daya strategis mampu menghasilkan keunggulan kompetitif untuk organisasi (Bechtel, 2007) yang akhirnya dapat digunakan untuk bersaing dalam industri.
- f. Totanan (2004), menyatakan bahwa sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa *tangible aset* yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan.

E. Penelitian Sebelumnya yang Relevan dengan Penelitian Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tendik Menuju Perguruan Tinggi Unggul

Kajian penelitian sebelumnya dibuat dan diperlukan sebagai sebuah pembandingan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Pengkajian terhadap penelitian sebelumnya diharapkan dapat memberikan wawasan untuk lebih memahami dan memanfaatkan metode maupun landasan teori yang relevan. Kajian sebelumnya juga bertujuan untuk mengantisipasi terjadinya duplikasi penelitian yang berujung pada plagiarisme atau penjiplakan. Di sisi lain, setelah mengkaji penelitian sebelumnya, dimungkinkan

penelitian yang akan dilaksanakan ini, dapat diposisikan sebagai sebuah penemuan baru, melanjutkan, dan/atau bantahan terhadap penelitian sejenis yang sebelumnya.

Guna melengkapi kajian pustaka yang telah dipaparkan di atas. Penelitian ini, didukung pula oleh beberapa penelitian sebelumnya, yang relevan dengan bangunan keilmuan mana-jemen pengembangan *human capital*. Beberapa penelitian tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian Sukarman Purba (2009)

Sukarman Purba (2009)⁵⁵ melakukan penelitian dengan Judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku inovatif Terhadap Kinerja Pimpinan Jurusan Di Universitas Negeri Medan” Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh informasi tentang pengaruh organisasi budaya, modal intelektual, perilaku inovatif, pada kinerja pimpinan Jurusan. Menggunakan metode kuantitatif terhadap seluruh pemimpin jurusan atau program studi (Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Ketua Program Studi) dilakukan oleh mengenai pengaruh budaya organisasi, modal intelektual, dan perilaku inovatif terhadap kinerja pemimpin jurusan di Universitas Negeri Medan menunjukkan bahwa modal intelektual yang berfokus pada modal manusia dengan dimensi kompetensi dan komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pimpinan jurusan.

2. Penelitian Dian Swastari (2013)

Dian Swastari (2013)⁵⁶ melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Human Capital Management Terhadap

⁵⁵Sukarman Purba. “Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan”. *Jurnal : Kinerja*, Volume 13, No.2, (Nopember: 2009), 150-167

⁵⁶Dian Swastari, “Analisis penerapan *human capital management* terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto” *Tugas Akhir Program Studi Manajemen-S1* (Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2013), 1

Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membandingkan antara penerapan manajemen human capital itu sendiri yang meliputi kompetensi, kapabilitas individu, dan motivasi individu dengan kinerja karyawan pada PT Telkomsel Cabang Purwokerto secara parsial bahkan simultan. Menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian di PT. Telkomsel branch Purwokerto untuk menguji penerapan human capital management terhadap kinerja karyawan menyimpulkan bahwa kompetensi, individual capability dan individual motivation secara parsial memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara bersama sama memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *Human capital* mempunyai korelasi sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Sutisna, dkk. (2014)

Husen Sutisna et al (2014)⁵⁷ meneliti Peran *human capital*, *corporate value* dan *good corporate governance* melalui kinerja karyawan terhadap Kinerja Perusahaan di PTPN VII Lampung. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana hubungan antara *human capital*, *corporate value* dan *good corporate governance* (GCG), serta kaitannya terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. menyimpulkan bahwa human capital mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Menggunakan metode Kuantitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa dimensi *Human Capital* yang digunakan yaitu *Knowledge, Skills, Abilities, Other characteristics, Learning education, Innovation creation, Experience dan expertise, Leadership*. Prioritas utama *human capital* adalah peningkatan *abilities*.

⁵⁷ Husen Sutisna, dkk. “Peran Human Capital, Corporate Value dan Good Corporate Governance melalui Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan di PTPN VII Lampung” *Jurnal Manajemen IKM*”, Vol 9 No. 2 (September 2014), 131-139.

4. Penelitian Doddy Wahyu Triatmaja (2016)

Doddy Wahyu Triatmaja (2016),⁵⁸ melakukan penelitian “Pengaruh *human capital* terhadap kinerja pada karyawan unit simpan pinjam koperasi serba usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar tahun 2016”, Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana hubungan antara *human capital*, *corporate value* dan *good corporate governance* (GCG), serta kaitannya terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Menggunakan metode Kuantitatif. Hasil Penelitian menunjukkan dimensi *Human Capital* (tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengalaman kerja) baik secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Disimpulkan juga bahwa pengalaman kerja adalah variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Penelitian Eka Mulya Prasetya et al. (2016)

Eka Mulya Prasetya et al (2016)⁵⁹ melakukan Penelitian “Pengaruh Human Capital, Information Capital Dan Organizational Capital Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh human capital, information capital dan organizational capital terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Menggunakan metode Kuantitatif. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji instrumen penelitian ini, menunjukkan bahwa keseluruhan item instrumen valid dan reliabel. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis

⁵⁸ Doddy Wahyu Triatmaja, “Pengaruh human capital terhadap kinerja pada karyawan unit simpan pinjam koperasi serba usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar tahun 2016”. *Publikasi Ilmiah Tugas Akhir*. (Surakarta: FEB Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2016),1

⁵⁹Eka Mulya Prasetya, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya “Pengaruh human capital, information capital dan organizational capital terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 40 No.1 (November 2016),

inferensial. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan human capital, information capital dan organizational capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Penelitian Nisa Islami, (2018)

Nisa Islami, (2018),⁶⁰ melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)”. Penelitian ini, di latar belakang oleh adanya kesenjangan antara Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTKIN) hingga awal tahun 2018 terlihat baru tiga perguruan tinggi terakreditasi A, jumlah dan kualitasnya lebih rendah dibanding PTUN. Padahal kualitas PTKIN, sudah ditunjukkan di tingkat Nasional bahkan Internasional baik aspek kualitas dosen, mahasiswa ataupun lain. Tujuan penelitian ini mengidentifikasi kesiapan tena kependidikan dalam melaksanakan teknis administrasi akreditasi. Penelitian ini, menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mengantarkan “Perguruan Tinggi Unggul”, menuntut kerja pikir *human capital*, didukung dengan manajemen tektis yang handal dan berkualitas, keduanya harus berjalan seiring dan seirama, serta ssaling menguatkan demi terciptanya nilai”;

7. Penelitian Cut Nursamadiati, dkk. (2018),

Cut Nursamadiati, dkk. (2018),⁶¹ Melakukan penelitian “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Syiah Kuala Banda Aceh”. Penelinelitian ini dilatarbekakangi oleh adanya kendala yang dihadapi oleh sejumlah pimpinan dalam aspek pengembangan pegawai pada Kantor Pusat Administrasi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengem-bangkan potensi karyawan/tenaga administrasi dan kaitannya dengan

⁶⁰ Islami “Manajemen Teknis, 561

⁶¹Cut Nursamadiati, dkk. “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Syiah Kuala Banda Aceh”. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 6: 2 (Mei 2018), 98.

peningkatan mutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan, yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi.

8. Penelitian Abd. Wahid Tahir (2017),

Abd. Wahid Tahir (2017),⁶² melakukan penelitian dengan Judul: “Pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap Peningkatan mutu pendidikan”. Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya tuntutan profesional dalam menghadapi era persaingan global, semua lembaga harus profesional dalam mengembangkan akademik dan keterampilan peserta didik”. Tujuan penelitian ini, untuk mengidentifikasi implementasi kebijakan manajemen pengembangan SDM, guna meningkatkan mutu pendidikan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Hasil penelitian ini, menjukkah bahwa mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta ditunjang pula oleh, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat;

9. Penelitian Omar, dkk., (2016)

Omar, dkk., (2016)⁶³, melakukan penelitian tentang: “Implementasi *Knowledge Management* Pada Perguruan Tinggi” Penelitian ini, dilatarbekangi dengan adanya Paradigma baru pendidikan tinggi terjadi perubahan yang signifikan, salah satu perubahan tersebut perguruan tinggi lembaga negara lain dapat menyelenggarakan pendidikan

⁶² Abd Wahid Tahir, “Pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap Peningkatan mutu pendidikan” *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 6;1, (Juni 2017), 1

⁶³ Omar Dani dan Sefuddin. "Implementasi *Knowledge Management* Pada Perguruan Tinggi" *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 23:2 (Oktober, 2016), 1

tinggi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Tantangan yang harus dijawab oleh perguruan tinggi untuk memenangkan persaingan yang semakin berat di era globalisasi yaitu kolaborasi inovasi, adaptasi dan penguasaan teknologi, dan pengelolaan aset-aset intelektual. Tujuan dari penelitian ini, untuk mengidentifikasi: kebijakan teknis manajemen penge-tahuan pendukung (KM) di perguruan tinggi; menerapkan manajemen pengetahuan (KM); berbagi pengetahuan dalam manajemen pengetahuan (KM), dan merumuskan model hipotetis pelaksanaan manajemen pengetahuan. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif melalui studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kebijakan teknis mendukung untuk manajemen pengetahuan di ITB digambarkan dalam visi, misi dan tujuan dari ITB; penerapan manajemen pengetahuan di ITB dilihat dari aspek orang dilakukan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini, merekomendaskikan bahwa pendidikan tinggi harus mampu memfasilitasi, mendukung, dan menstimu-lasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui *knowledge sharing* dan ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai dengan menggunakan teknologi informasi.

Untuk mempermudah melihat posisi penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti kali ini, maka akan disajikan sebuah tabel perbandingan yang dimaksudkan untuk membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh peulis pada kesempatan ini dengan penelitian yang telah ada sebelumnya. Tabel perbandingan sebagai berikut:

Tabel 1.01
Perbedaan dan Persamaan dengan penelitian ini dengan terdahulu

N o	Penelitian terdahulu	Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu	Perbedaan penelitian ini dengan Penelitian terdahulu	Originalitas penelitian
1	2	3	4	5
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku inovatif Terhadap Kinerja Pimpinan Jurusan Di Universitas Negeri Medan	Sama-sama mengangkat tema pembahasan tentang pengembangan Kinerja Sumberdaya Manusia PT Perguruan Tinggi (SDM PT), namun penelitian terdahulu sarasanya pada pimpinan Jurusan.	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i>	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> dikonsepsikan Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
2	Analisis Penerapan <i>Human Capital Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang pengembangan kinerja <i>Human Capital</i> PT. Namun penelitian terdahulu kelembagaan Perguruan Tinggi Islam Swasta, tidak termasuk PTKIS	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i>	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
3	Peran <i>human capital</i> , <i>corporate value</i> dan <i>good corporate governance</i> melalui kinerja karyawan terhadap Kinerja Perusahaan di PTPN VII Lampung.	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang pengembangan <i>Human Capital</i> , namun penelitian terdahulu Fokus pada Karyawan Perusahaan PTPN VII Lampung.	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i>	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> dikonsepsikan Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu

1	2	3	4	5
4	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap kinerja pada karyawan unit simpan pinjam koperasi serba usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar tahun 2016.	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang pengembangan <i>human capital</i> namun penelitian terdahulu Fokus pada pengaruh Karyawan Koperasi Sipan Pijam (KOSIPA).	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i>	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
5	Pengaruh <i>Human Capital, Information Capital</i> Dan <i>Organizational Capital</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)”	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang pengembangan <i>human capital</i> , namun penelitian terdahulu Fokus pada pengaruh Karyawan PT PLN. (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)”	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i>	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
6	Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)”.	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang PTKI Unggul, namun penelitian terdahulu Fokus pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i> .	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
7	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Syiah Kuala Banda Aceh”.	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi, namun penelitian terdahulu Fokus pada Strategi MSDM Perguruan Tinggi Umum.	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i> .	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..

1	2	3	4	5
8	Pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap Peningkatan mutu pendidikan	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang Sumberdaya Manusia Pendidikan, Namun penelitian terdahulu Fokus pada Strategi Peningkatn Mutu Pendidikan.	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i> .	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..
9	Implementasi <i>Knowledge Management</i> Pada Perguruan Tinggi	Sama-sama mengangkat pembahasan tentang <i>human capital</i> PT. Namun penelitian terdahulu Fokus kajiannya hanya pada <i>Knowledge Mana-gement</i> .	Kajian Penelitian ini fokus pada pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan di PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Berbasis teori Manajemen <i>Human Capital</i> .	Penelitian ini, berbasis pada teori manajemen pengembangan <i>Human Capital</i> Gaol. Sasaran Tenaga Kependidikan pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Yang selama ini belum pernah ditemukan dari penelusuran penelitian terdahulu..

Sumber: Dikembangkan Oleh Peneliti

Setelah mengkaji sembilan penelitian sebelumnya, penelitian memfokuskan pada pengembangan *human capital* SDM, yang ditunjang dengan sarana prasarana dan teknologi, lima penelitian menggunakan metode kuantitatif dan empat menggunakan metode kualitatif. Ada kesamaan fokus, dengan penelitian yang akan dilaksanakan, namun dari segi lokus berbeda.

Pada prinsipnya, tiga penelitian terdahulu menjadi salah satu inspirasi dan acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini, sehingga peneliti dari penelitian sebelumnya memperoleh pengayaan teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti, tidak menemukan kesamaan, baik dari segi judul, tujuan, metode, maupun teori yang sama seperti judul penelitian ini. Namun penulis mengangkat beberapa poin penting dari penelitian sebelumnya, dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

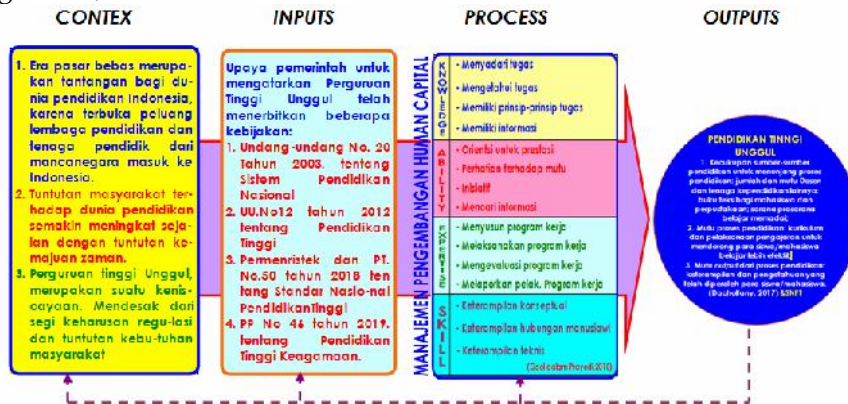
Keunggulan dari penelitian yang akan dilaksanakan, penelitian dirumuskan pada teori pengembangan *human capital*. yang dipersepsikan akan mengantarkan Perguruan Tinggi Unggul, pada keunggulan kompetitif.

F. Kerangka Berfikir Penelitian

Salah satu isu yang paling krusial dalam penyelenggaraan organisasi lembaga Pendidikan tinggi saat ini, adalah mutu pendidikan. Untuk menjadikan pendidikan tinggi unggul dan bermutu tinggi, diperlukan peran modal, baik yang bersifat *tangible*/berwujud maupun *intangible*/tidak berwujud. *Human capital*, merupakan modal manusia sebagai aset *intangible* dalam organisasi PT, sangat *urgent* dan penting dalam menuju keunggulan Perguruan Tinggi/Perguruan Tinggi Unggul.

Peranan manusia, aset *intangible* akan maksimal jika dikelola dan dikembangkan dengan baik. Atas dasar itu, untuk mewujudkan Perguruan Tinggi Unggul, fokus permasalahannya terletak pada, “Bagaimana Manajemen Pengembangan *Human capital* Tenaga Kependidikan, di PTKIS dalam menuju Perguruan Tinggi Unggul”. Untuk mengelola dan mengembangkan *human capital* tenaga kependidikan, perlu dicarikan faktor-faktor kritis yang dapat mengoptimalkan pengembangan *human capital*, tenaga kependidikan di PTKIS seperti dikonsepsikan Gaol.

Untuk lebih jelas dan spesifik dalam memahami, bagaimana pembahasan penelitian yang akan dilakukan, penulis ilustrasikan pada kerangka berfikir penelitian, seperti tampak pada gambar, berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir Penelitian

Sumber: dikembangkan oleh peneliti

Krisis manajemen, diklaim sebagai penyebab krusial untuk memajukan dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Mutu Output (lulusan) yang diyakini akan meningkatkan daya saing lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Dalam sebuah organisasi, PT, peran manusia sebagai aset organisasi sangat *urgent* dan penting, memiliki empat komponen *human capital* (knowledge, expertise, ability, skill), maka dari itu, suatu organisasi PT, hendaknya memprioritaskan tenaga kependidikan dijadikan sebagai modal keuntungan bagi organisasi PT, tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, dari pada organisasi PT, yang hanya menganggap seorang tenaga kependidikan sebagai sumber daya atau *human resource* (HR), saja. Sejatinya tenaga kependidikan, yang mengoptimalkan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya, maka mereka akan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi PT, memiliki tenaga kependidikan yang syarat *human capital* (knowledge, expertise, ability, skill), semua persolan dalam organisasi, dapat diselesaikan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain, Metode, dan Strategi Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Hasil penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang. Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan, dari sudut pandang (Gaol); pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemam-puan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu organisasi.

Desain penelitian dalam penelitian ini menggunakan *mix methods* dengan status sepadan. Penelitian kualitatif untuk mengetahui pendidikan toleransi perguruan pencak silat dan penggunaan metode kuantitatif untuk memperoleh tingkat toleransi kelompok *Human Capital* Tenaga Kependidikan, pada PTKIS, dilakukan dengan sepadan. Tidak terlalu dominan di salah satunya.

Mixed Modle the exploratory Design (MMR), digunakan dalam penelitian ini, mengingat fenomena manajemen pengem-bangan *human capital* sangat kompleks serta untuk menghindari kelemahan yang ada pada metode tunggal maka penulis berargumen bahwa menggunakan MMR dapat menjadi alternatif pilihan. MMR dapat dimanfaatkan ketika peneliti menghendaki hasil temuannya lebih komprehensif, tajam dan powerful untuk mengungkap fenomena olahraga yang dikaji.

Menurut Teddlie&Tashakkori (dalam Putra 2017), MMR, memiliki kelebihan antara lain:¹ (1) sanggup menjawab pertanyaan yang tidak mampu dijawab oleh metodologi yang lain, (2) memberikan proses pengambilan simpulan yang lebih baik atau akurat, (3) memberikan peluang untuk menyajikan beragam pandangan yang komprehensif. Selanjutnya Putra menjelaskan bahwa beberapa kelebihan lainnya dari MMR ini, antara lain: (1) dimungkinkan mengajukan pertanyaan penelitian yang kompleks, (2) didapat data yang lebih kaya dan komprehensif, (3) hasil penelitian akan memiliki kredibilitas yang tinggi karena adanya triangulasi.

2. Metode Penelitian

Metode campuran. *Mixed Modle the exploratory Design* (MMR). Metode campuran adalah suatu rancangan penelitian dengan asumsi filosofis yang memandu arah serta metode inkuiri:² (1) sebagai metodologi, ini melibatkan asumsi filosofis yang memandu arah pengumpulan dan analisis dan campuran pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam banyak fase proses penelitian. (2) sebagai sebuah metode, ia berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pencampuran data kuantitatif dan kualitatif dalam satu studi atau serangkaian studi. (3) premis utamanya adalah bahwa penggunaan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dalam kombinasi, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang masalah penelitian daripada hanya menggunakan pendekatan saja.

Pendekatan *mix methods* diperlukan untuk menjawab rumusan masalah yang telah terangkum dalam bab I, rumusan

¹ Miftah F. P. Putra "Mixed Methods: Pengantar dalam Penelitian Olahraga". *Jurnal SPORTIF*, 3: 1 (Juli, 2017), 17

² Creswell, J. W. *Research Desain; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Penerjemah: Achmad Fawaid). (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013), 317.

masalah yang pertama dapat dijawab melalui pendekatan kualitatif dan rumusan masalah yang kedua dapat dijawab melalui pendekatan kuantitatif. Hal ini dilakukan untuk menemukan permasalahan di lapangan yang akan memberikan pemahaman baru bagi masing-masing perguruan pencak silat sebagai opsi untuk menyelesaikan masalah.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk mendapat penggambaran/mengidentifikasi permasalahan “Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan dalam Menuju Perguruan Tinggi Unggul: Studi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta di lingkungan Kordinatorat Perguruan Tinggi Islam Swasta Wilayah II Jawa Barat”.

Desain penelitian ini menggunakan MMR, *Sequential Explanatory*. Model penelitian *Sequential Explanatory design* dicirikan dengan melakukan pengumpulan data dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama, dan diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap kedua, guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama.³

Sesuai dengan definisi di atas maka desain penelitian ini menggunakan model MMR *Sequential Explanatory*, yakni model penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama, kemudian melakukan pengumpulan data dan menganalisis data kualitatif pada tahap kedua, selanjutnya menganalisis data secara keseluruhan untuk kemudian diambil kesimpulan dari analisis data tersebut. kemudian melakukan pengumpulan data dan menganalisis data kualitatif pada tahap kedua, selanjutnya menganalisis data secara keseluruhan untuk kemudian diambil kesimpulan dari analisis data tersebut.

³Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta 2018), 409

3. Strategi Penelitian

Strategi ini merupakan strategi dimana peneliti menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan *interview* terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif lalu diikuti dengan data kuantitatif, dalam hal ini menggunakan survey. Strategi ini menjadi tiga bagian, yaitu:⁴

- a. Strategi *eksplanatoris*. Dalam strategi ini tahap pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis yang dibangun berdasarkan hasil awal kualitatif. Bobot atau prioritas ini diberikan pada data kuantitatif.
- b. Strategi *eksploratoris sekuensial*. Strategi ini kebalikan dari strategi eksplanatoris sekuensial, pada tahap pertama peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan data kuantitatif dan menganalisisnya pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil dari tahap pertama. Bobot utama pada strategi ini adalah pada data kualitatif.
- c. Strategi *transformatif sekuensial*. Pada strategi ini peneliti menggunakan perspektif teori untuk membentuk prosedur-prosedur tertentu dalam penelitian. Dalam model ini peneliti boleh memilih untuk menggunakan salah satu dari dua metode dalam tahap pertama, dan bobotnya dapat diberikan pada salah satu dari keduanya.

Seperti yang disebutkan di atas, Dalam penelitian ini menggunakan strategi metode campuran bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi *eksplanatoris sekuensial*. Jadi, tahap pertama melakukan wawancara lalu menganalisis data kualitatif. Yaitu, mengetahui kesiapan manajemen AIPT pada PTKIS untuk

⁴ Creswell, *Research Desain; ...*, 313.

menjawab rumusan masalah yang kedua, selanjutnya akan dilakukan penyebaran skala atau instrumen penelitian dan menganalisis data kuantitatif untuk mengetahui penerapan sikap toleransi yang ada pada “Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan dalam Meuju Perguruan Tingg Unggul” pada PTKIS.

Penelitian campuran atau biasa disebut dengan *mix methods* memiliki beberapa desain penelitian di dalamnya:⁵

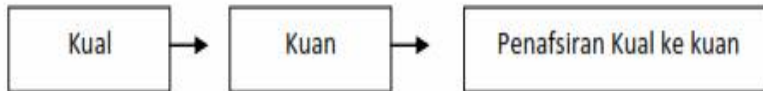
- a. Metode campuran dengan status sepadan. Metode ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam tingkat sepadan untuk memahami sebuah fenomena yang sedang dikaji.
- b. Metode campuran dominan-kurang dominan pada satu bidang tertentu kadang identik dengan satu metode tertentu seperti Psikologi eksperimental dengan kuantitatif dan metode kualitatif untuk kajian ilmu pengetahuan Antropologi.
- c. Metode campuran berurutan dimana peneliti melaksanakan tahap kajian penelitian kualitatif dan kemudian melaksanakan secara terpisah tahap penelitian kuantitatif, atau sebaliknya Creswell menyebut desain ini sebagai desain dua tahap.
- d. Metode campuran sejajar atau bersamaan. Data kualitatif atau kuantitatif di kumpulkan dalam waktu yang sama dan dianalisis untuk saling melengkapi.

Sesuai karakteristik metode kombinasi, dimana pada tahap pertama penelitian menggunakan metode kualitatif dan pada tahap kedua menggunakan metode kuantitatif. Penekanan metode

⁵ Creswell, *Research Desain; ...*, 332.

lebih pada metode pertama yaitu metode kualitatif dan selanjutnya dilengkapi dengan metode kuantitatif.⁶

Pencampuran kedua metode tersebut bersifat *connecting* (menyambung) antara hasil penelitian pertama dan tahap berikutnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka desain penelitian yang akan peneliti gunakan adalah sebagai berikut:⁷



Gambar: 3.1. Tahapan Penelitian *Mixed Methods*

Sumber: Creswell, (Sugiono, 2013:416)

Penelitian ini dilakukan di PTKIS Wilayah II Jawa Barat. Pemilihan tempat penelitian berdasarkan daerah dengan jumlah PTKIS tersebut seimbang, tidak lebih banyak salahsatunya. Selain itu dua propinsi merupakan wilayah PTKIS krusial dalam penyiapan Akreditasi Institusi nya.

Tempat penelitian atau lokasi penelitian dilaksanakan di 15 PTKIS Dilingkungan Wilayah Jawa Barat. PTKIS tersebut merupakan lembaga pendidikan tinggi formal yang berada di bawah naungan binaan langsung Kementerian Agama cq. Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Penelitian dilakukan selama 6 bulan yaitu bulan Maret–September tahun 2021.

Tahapan proses pengumpulan dan analisis data menggunakan strategi *eksploratoris sekuensial*. Sebagaimana dikonsepsikan Creswell, kegiatannya dimulai dari pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama, dengan berdasarkan perspektif teori tertentu, kemudian diikuti tahap kedua yaitu pengumpulan dan analisis data kuantitatif, yang

⁶ Creswell, *Research Desain; ...*, 15.

⁷ Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*, 416

didasarkan pada hasil pada tahap kualitatif. Tujuan menggunakan hasil penelitian kuantitatif ini untuk membantu menafsirkan penemuan-penemuan kualitatif.⁸

B. Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel, dan Subjek Penelitian

1. Identifikasi Konseptual Variabel Penelitian

Secara konseptual “Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan dalam Meuju Perguruan Tinggi Unggul” Yang dimaksud dengan “Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Meunju Perguruan Tinggi Unggul” dalam penelitian ini adalah cara pengelolaan pengembangan *human capital* tenaga kependidikan untuk mengantarkan institusi/lembaga pendidikan tinggi memperoleh penilaian akreditasi unggul (A).

Manajemen pengembangan *Human Capital*, Suatu kegiatan dalam penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. “pengembangan *human capital*, berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu/ tenaga pendidikan yang berkaitan dengan *knowledge, skills, intelectual* atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”⁹.

Pengembangan ini dilakukan karena setiap tenaga pendidikan membutuhkan suatu ilmu dalam peningkatan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan yang dapat dikembangkan dengan harapan para tenaga pendidikan dapat meningkatkan karirnya.

⁸Creswell, *Research Desain*; ..., 317.

⁹Iriani Ismail, “Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Neo-Bis*. 10, (2), (Juni, 2016), 216.

Persiapan karir jangka panjang dari tenaga pendidikan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan tenaga pendidikan.

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁰

Peneliti menetapkan Variabel dalam penelitian ini mengacu pada teori *framework* (kerangka kerja) pengembangan *human Capital* Gaol, dalam (Prayed, 2018), dibangun atas; pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu organisasi:¹¹

Selanjutnya untuk membatasi pengertian yang digunakan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, maka diperlukan adanya definisi dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu:

a. Pengetahuan, (knowledge)

Pengembangan pengetahuan, (knowledge), meliputi indikator: menyadari tugas; mengetahui tugas; memiliki prinsip-prinsip tugas; dan memiliki informasi;

b. Keahlian (expertise)

Pengembangan keahlian, (expertise), meliputi indikator: orientasi untuk prestasi; perhatian terhadap mutu; inisiatif; dan mencari informasi;

c. Kemampuan (ability)

Pengembangan kemampuan, (ability), meliputi indikator: menyusun program kerja; melaksanakan program kerja; mengevaluasi program kerja, dan melaporkan hasil kerja.

¹⁰Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*,60.

¹¹Prayed, dkk. "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57: 2. (Juli, 2018), 17.

d. Keterampilan (skill)

Pengembangan keterampilan, (skill), meliputi indikator: keterampilan teknis; keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

Keempat komponen di atas, yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu organisasi. Dengan terpenuhinya empat komponen dalam suatu organisasi, maka seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan bagi organisasi/perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Dengan kata lain, sebuah organisasi semua persoalan, dapat diselesaikan.

2. Definisi Operasioanal Variabel

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena.¹²

Variabel adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian yang ditatap dalam suatu kegiatan yang menunjukkan variasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif.¹³ Variabel dapat diartikan juga sebagai suatu atribut atau sifat yang mempunyai variasi nilai atau macam-macam nilai. Variabel dapat memiliki dua nilai atau lebih (dikotomi atau politomi). Suatu atribut bisa manusia maupun objek.

¹²Aziz Alimul, Hidayat. *Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data*. (Jakarta: Salemba Medika), 104.

¹³Suharsini. Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2013), 118.

Secara substantif definisi operasional variabel dalam penelitian ini, tampak pada tabel berikut:

Tabel 3. 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Aspek	Indikator	Nomor Item
1	2	3	4
Manajemen Pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan	Pengetahuan (knowledge)	- menyadari tugas. - mengetahui tugas - memiliki prinsip-prinsip tugas - memiliki informasi	1, 2, 3, 4
	Keahlian (ability),	- orientasi untuk prestasi - perhatian terhadap mutu - inisiatif - mencari informasi	5, 6, 7, 8
	kemampuan (expertise)	- menyusun program kerja - melaksanakan program kerja - mengevaluasi program kerja - melaporkan hasil .	9,10,11, 12
	keterampilan (skill),	- keterampilan teknis - keterampilan hubungan manusiawi - keterampilan konseptual	13,14, 15

Sumber: dikembangkan oleh Peneliti

3. Pengembangan Instrumen

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.¹⁴

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi lembar observasi, daftar pertanyaan wawancara, dan kuesioner. Instrumen dikonsultasikan kepada tim ahli sebagai *expert judgement*.

¹⁴ Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 203.

Berikut kisikisi instrumen yang akan digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2: Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Teknik Peng Data				Respon den	Nomor Butir
			O	W	A	D		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pengetahuan (knowledge)	- menyadari tugas.	-	-	√	√	√	1-2 3-4
		- mengetahui tugas	√	-	√	√	√	
		- memiliki prinsip-prinsip tugas	√	√	√	-	√	
		- memiliki informasi	-	-	√	√	√	
2	Keahlian (ability),	- orientasi untuk prestasi	-	-	√	√	√	5-6 7-8
		- perhatian terhadap mutu	√	-	-	√	√	
		- inisiatif	√	-	-	√	√	
		- mencari informasi	-	-	-	√	√	
3	Kemampuan (expertise)	- menyusun program kerja			√	√	√	9-10 11-12
		- melaksanakan program kerja			√	√	√	
		- mengevaluasi program kerja			√	√	√	
		- melaporkan hasil .			√	√	√	
4	Keterampilan (skill),	- keterampilan teknis	√	√	√	√	√	13,14, 15
		- keterampilan hubungan manusiawi	√	√	√	√	√	
		- Keterampilan konseptual	√	√	√	√	√	

Sumber: dikembangkan oleh Peneliti

Keterangan:

- O** = Observasi
W = Wawancara
A = Anket
D = Dokumen

C. Subjek dan Objek Penelitian (Populasi dan Sampel)

1. Subjek penelitian/Informan/Responden

Langkah yang dilakukan oleh peneliti sebelum mengumpulkan data adalah mengumpulkan subjek. Subjek penelitian/Informan adalah sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti.¹⁵ Arikunto memandang “subjek penelitian” adalah suatu benda, hal atau orang tempat data variabel penelitian melekat dan yang dipermasalahkan.¹⁶

Jadi, subjek merupakan sesuatu yang posisinya sangat penting karena pada subjek itulah terdapat data tentang variabel yang diteliti dan diamati oleh peneliti. Subjek penelitian dapat disebut juga sebagai responden, yaitu pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Peran subjek penelitian/informan adalah memberikan tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti serta memberikan masukan kepada peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung..

Subjek penelitian/informan dalam penelitian ini adalah individu yang tercatat dalam keanggotaan Tim Manajemen AIPT PTKIS di lingkungan Kopertais Wiyaha II Jawa Barat. Pemilihan *setting* lokasi penelitian mempunyai latar belakang daerah ini termasuk kinerja rendah. Sementara level subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Meso karena menggunakan kelompok-kelompok sebagai subjek penelitian.

2. Objek Penelitian (Populasi dan Sampel)

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari jumlah yang akan diteliti atau diamati. Populasi bukan hanya orang (manusia), tetapi juga bisa bentuk makhluk hidup lain ataupun benda-benda alam

¹⁵Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).34

¹⁶Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 116.

yang lain.¹⁷ Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain. Ciri yang dimaksud tidak terbatas hanya sebagai ciri lokasi akan tetapi dapat terdiri dari karakteristik-karakteristik individu dalam Tim.¹⁸

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian dalam suatu wilayah. Menurut Suharsimi "...populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi."¹⁹

Populasi dalam penelitian ini adalah Tim Manajemen AIPT PTKIS yang sedang mengimplementasikan kebijakan AIPT, 2019 pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, dalam hal ini ada 111 PTKIS yang sedang mengimplementasikan kebijakan AIPT, 2019 dengan jumlah Anggota Tim Manajemen ±325 orang Anggota Tim Manajemen. Jadi Populasi pada penelitian ini sebanyak 325

b. Sampel dan Teknik Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.²⁰ Atas dasar itu, populasi dalam penelitian ini 98 Tim Manajemen AIPT PTKIS, di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat tahun 2019.

Menurut Suharsimi, "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua. Sebaliknya jika subjeknya lebih besar dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%"²¹

¹⁷Nisfiannoor, Muhammad. *Pendekatan Statistika Modern*. (Jakarta: Salemba Humanika. 2009), 5.

¹⁸Azwar, *Metode Penelitian...*, 77.

¹⁹Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 173,

²⁰Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*, 117.

²¹Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 108,

Berdasarkan rumusan di atas dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebesar 16 % dari 108 $\frac{16}{108} \times 108 = 17,31$ (dibulatkan 15) Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 15 PTKIS. Berikut rincian sampel penelitian.

Tabel 3. 4. Sebaran Sampel Penelitian

No.	Nama Institusi PTKIS	Status Institusi	Jumlah Tenaga Kependidikan
1	2	3	4
1.	FAI Univ Juanda	Univesitas	3 orang
2.	IAI Nasional Laroiba	Institut	3 orang
3.	STAI Al-Karimiyah	SekolahTinggi	3 orang
4.	STAI Karisma	SekolahTinggi	3 orang
5.	STAI Nurul Hikmah	SekolahTinggi	3 orang
6.	STAI Ass Sidiqiyah	Sekolah Tinggi	3 orang
7.	STAI Riyadul Jannah	SekolahTinggi	3 orang
8.	STAIS Dharma Kusuma	SekolahTinggi	3 orang
9.	Institut Agama Islam	Institut	3 orang
10.	STAI Cirebon	SekolahTinggi	3 orang
11.	FKIS UNSIA	Univesitas	3 orang
12.	STAI Putra Galuh	SekolahTinggi	3 orang
13.	IAIC Cipasung	Institut	3 orang
14.	FAI Uninus Bandung	Univesitas	3 orang
15.	STAI YAMISA Soreang	SekolahTinggi	3 orang
Jumlah			45 orang

Sumber: diolan oleh peneliti

Tabel 3.4, menunjukkan, ada 45 orang anggota Tim AIPT PTKIS, adalah sebagian yang diambil dari populasi. Menggunakan sampel sebesar mungkin adalah prinsip yang harus dipegang dalam sebuah penelitian. Sampel dengan jumlah (<30) di anggap

sedikit dan besar kemungkinan akan diperoleh sampel yang tidak representatif dibandingkan bila sampel yang diambil dalam jumlah besar. Sampel yang tidak representatif berarti sampel tersebut tidak dapat dipercaya. Sampel yang tidak dapat dipercaya dapat menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat.²²

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam *mix method* dengan strategi metode campuran bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi eskplanatoris sekuensial merupakan strategi bagi peneliti untuk menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya²³. Pertama akan dilakukan dokumentasi, observasi, wawancara terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif diikuti data kuantitatif.

1. Observasi

Metode observasi (pengamatan), merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, tujuan, dan perasaan.

Penggunaan metode ini dengan tujuan agar mendapatkan data yang lebih kaya sehingga hasil penelitian dapat diperkuat dengan fakta di lapangan. Observasi dilakukan pada studi awal, dan dilakukan pula pada proses wawancara, penyebaran skala, dan selama peneliti berada di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat. (Maret–September 2021).²⁴

²² Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika ...*, 5.

²³ Creswell, *Research Desain; ...*, 313,

²⁴Kontrak Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi. Nomor 087.4/Un.5/V.2/OT.00.1/03/2021. Tanggal 22 Maret 2021. *Manajemen Pengembangan Human Capital menuju Pendidikan Tinggi Unggul*.

Observasi memiliki macam-macam tipe. Dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi pasif (*passive participation*), yaitu peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.²⁵

Skala disusun untuk mengungkap sikap pro-kontra positif dan negatif, setuju-tidak setuju terhadap objek sosial. Skala berisi pernyataan-pernyataan sikap (*attitude statements*), yaitu suatu pernyataan mengenai objek sikap. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.²⁶

Dalam skala likert ada dua pernyataan sikap, yaitu pernyataan yang bersifat mendukung (*favorable*) dan pernyataan yang tidak mendukung (*unfavorable*). Dimana dalam skala ini terdapat empat pilihan jawaban yakni sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Kriteria penilaian bergerak dari 4,3,2,1 untuk jawaban *favorable* (baik) dan 1,2,3,4 untuk jawaban yang *unfavorable*. (tidak baik).

Jumlah subjek yang dilibatkan dalam penyebaran skala adalah 45 orang. 9 orang dari PTKIS satu Institut, 36 orang dari PTKIS satu Sekolah tinggi. Tidak ada batas rentang usia bagi setiap anggota kelompok Tim Manajemen AIPT PTKIS Jabar, maupun PTKIS Banten.

Di bawah ini adalah blueprint yang diambil dari butir-butir toleransi Tillman Dianne dan hasil wawancara yang dilakukan dengan Tim Manajemen AIPT PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat:

²⁵ Ghoni, D. & Almansur, Fauzan. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 165

²⁶ Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*,136

**Tabel 3. 4: Blue Print Skala
Manajemen Pengembangan *Human Capital***

Variabel	Aaspe Variabel	Indikator	Item	Nomor Item
1	2	3	4	5
Manajemen Pengembangan <i>Human Capital</i> Tenaga Kependidikan	Pengetahuan <i>knowledge</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- menyadari tugas.	- menyadari tugas.	1
		- mengetahui tugas	- mengetahui tugas	2
		- memiliki prinsip-prinsip tugas	- memiliki prinsip-prinsip tugas	3
		- memiliki informasi	- memiliki informasi	4
	Keahlian <i>ability</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- orientasi untuk prestasi	- orientasi untuk prestasi	5
		- perhatian terhadap mutu	- perhatian terhadap mutu	6
		- inisiatif	- inisiatif	7
		- mencari informasi	- mencari informasi	6
	Kemampuan <i>expertise</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- menyusun program kerja	- menyusun program kerja	9
		- melaksanakan program kerja	- melaksanakan program kerja	10
		- mengevaluasi program kerja	- mengevaluasi program kerja	11
		- melaporkan hasil .	- melaporkan hasil .	12
	Keterampilan <i>skill</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- keterampilan teknis	- keterampilan teknis	13
		- keterampilan hubungan manusiawi	- keterampilan hubungan manusiawi	14
		- Keterampilan konseptual	- Keterampilan konseptual	15

Sumber: dikembangkan oleh Peneliti

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik dalam mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, majalah, prestasi, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.²⁷ Sebagai Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi kemajuan kinerja Tim Penyusunan Borang, sesuai dengan job masing.

3. Wawancara

Wawancara atau interview adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak. Yaitu, pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.²⁸

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif. Khususnya wawancara mendalam (dept interview). Para pakar kualitatif mengatakan bahwa dengan wawancara akan diketahui perasaan, persepsi, perasaan, dan pengetahuan *interview* (subjek wawancara) secara intensif.²⁹

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara bebas terpimpin yaitu pewawancara menggunakan interview guide atau pedoman wawancara yang dibuat berupa daftar pertanyaan, tetapi tidak berupa kalimat-kalimat yang permanen (mengikat). Susunan pertanyaan dan susunan kata-katanya dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pada saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya (agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya) informan yang dihadapi.³⁰

²⁷ Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 274.

²⁸ Moleong, Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 186.

²⁹ Ghoni, & Fauzan. *Metode Penelitian*, 175.

³⁰ Ghoni, & Fauzan. *Metode Penelitian*, 176.

Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara penelitian berjumlah 15 item pertanyaan, tetapi dikembangkan saat proses wawancara sesuai kebutuhan karena wawancara ini merupakan wawancara bebas terpimpin, beberapa contoh pertanyaannya adalah 'bagaimana sejarah berdirinya (perguruan pencak silat ini)?', 'apakah ada latihan bersama dengan perguruan lain?' dan 'apakah dalam perguruan ini ada ajaran tentang toleransi?'.

Wawancara dilakukan dengan tiga orang tenaga pendidikan dari masing-masing PTKIS. Jadi, jumlah subjek (informan) yang diwawancarai berjumlah 45 orang. Pemilihan subjek wawancara berdasarkan pengalaman yang sudah didapat selama di lokasi, selain itu subjek wawancara merupakan orang yang termasuk pimpinan PTKIS, atau memiliki andil yang cukup besar terhadap manajemen pengembangan *human capital* tersebut, sehingga diharapkan pemahaman tentang manajemen pengembangan *human capital* sangat baik.

4. Kuesioner/Anket

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.³¹

Tipe pertanyaan dalam angket yang penulis buat adalah tipe tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup membantu responden menjawab dengan cepat karena jawabannya sudah terdapat dalam angket, sedangkan untuk pertanyaan terbuka bertujuan untuk memberikan kebebasan responden untuk menjawab.

Indikator pada penelitian ini yaitu:

³¹Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi*.,199.

a. Angket Tertutup

Tabel 3. 5: Indikator Penelitian Angket Tertutup

Variabel	Aaspe Variabel	Indikator	Item	Nomor Item
1	2	3	4	5
Manajemen Pengembangan Human Capital Tenaga Kendidikan	Pengetahuan <i>knowledge</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- menyadari tugas.	- menyadari tugas.	1
		- mengetahui tugas	- mengetahui tugas	2
		- memiliki prinsip-prinsip tugas	- memiliki prinsip-prinsip tugas	3
		- memiliki informasi	- memiliki informasi	4
	Keahlian <i>ability</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- orientasi untuk prestasi	- orientasi untuk prestasi	5
		- perhatian terhadap mutu	- perhatian terhadap mutu	6
		- inisiatif	- inisiatif	7
		- mencari informasi	- mencari informasi	6
	Kemampuan <i>expertise</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- menyusun program kerja	- menyusun program kerja	9
		- melaksanakan	- melaksanakan	10
		- mengevaluasi program kerja	- mengevaluasi program kerja	11
		- melaporkan hasil .	- melaporkan hasil .	12
	Keterampilan <i>skill</i>	Dok.Kinerja yg berhubungan dg indikator	Tendik: menyiapkan/melakukan/menunjukkan	
		- keterampilan teknis	- keterampilan teknis	13
		- keterampilan hubungan manusiawi	- keterampilan hubungan manusiawi	14
		- Keterampilan konseptual	- Keterampilan konseptual	15

Sumber: dikembangkan oleh Peneliti

b. Angket Terbuka

Tabel 3. 6: Indikator Penelitian Angket Tebuka

No.	Indikator	Item	Keterangan	
			Ya)*	Tidak)**
1	2	3	4	5
1	Pengembangan Pengetahuan/<i>knowledge</i>			
	- menyadari tugas.	1.		
	- mengetahui tugas	2.		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas	3.		
	- memiliki informasi	4.		
2	Pengembangan Keahlian/<i>ability</i>			
	- orientsi untuk prestasi	5.		
	- perhatian terhadap mutu	6.		
	- inisiatif	7.		
	- mencari informasi	8.		
3	Pengembangan Kemampuan/<i>expertise</i>			
	- menyusun program kerja	9.		
	- melaksanakan program kerja	10.		
	- mengevaluasi program kerja	11.		
	- melaporkan hasil .	12.		
4	Pengembangan Keterampilan/<i>skill</i>			
	- keterampilan teknis	13.		
	- keterampilan hubungan manusiawi	14.		
	- Keterampilan konseptual	15.		

Sumber: dikembangkan oleh Peneliti

Keterangan: Jawaban Responden

*) Ya dengan √ pada kolom (4)

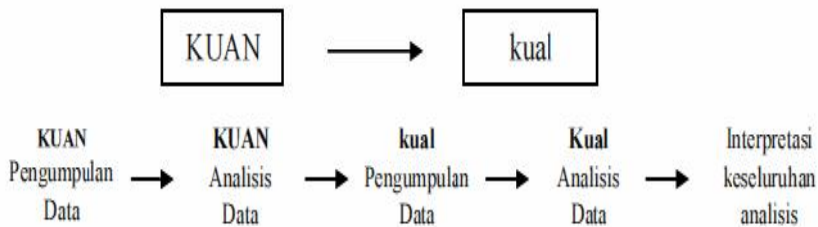
**) Tidak √ pada kolom (5)

E. Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data

1. Teknik Analisis Data

Tindak lanjut dari pengumpulan data adalah menganalisis data, untuk menganalisis dua jenis data kuantitatif dan kualitatif maka digunakan analisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yakni, menggunakan dua metode penelitian dengan desain penelitian *sequential expionatory*. Maka, analisis data

kualitatif dijadikan sebagai metode utama sedangkan analisis data kualitatif menjelaskan lebih dalam tentang data kuantitatif. Secara rinci dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini.³²



Gambar 3. 2. Proses penelitian dalam model urutan pembuktian (Sequential Explanatory)

Sumber: (Creswell dalam Sugiyono, 2013)

Bagan di atas menjelaskan strategi *Sequential Explanatory* dalam penelitian metode campuran ditandai dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dalam fase pertama diikuti oleh pengumpulan dan analisis data kualitatif dalam *fase sacond* yang dibangun berdasarkan hasil kuantitatif awal.³³

Model penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama, kemudian melakukan pengumpulan data dan menganalisis data kualitatif pada tahap kedua, selanjutnya menganalisis data secara keseluruhan untuk kemudian di ambil kesimpulan dari analisis data tersebut. Analisis data kuantitatif pada penelitian ini digunakan untuk menghitung skor dan persentase yang terdapat pada lembar tes. Sedangkan analisis data kualitatif digunakan untuk membuktikan, memperdalam, memperluas dan melengkapi gambaran yang diperoleh dari analisis data kuantitatif yaitu dengan menguraikan kata-kata dalam kalimat secara sistematis.

³²Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*,409.

³³ Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi...*,409

Cara yang dilaksanakan untuk menganalisis data kuantitatif adalah untuk mengetahui pemahaman yang diperoleh dari Tim manajemen AIPT PTKIS tentang persiapan AIPT, maka cara yang digunakan untuk menganalisis data hasil tes yaitu menggunakan rumus, berikut:³⁴

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

% = Hasil persentase yang diperoleh

n = Jumlah skor yang diperoleh

N = Jumlah skor maksimal

(Sumber: Suharsimi Arikunto, 2010)

Langkah-langkah yang dilaksanakan untuk menganalisis data kualitatif yaitu sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data ini melalui teknik wawancara untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan yakni, guru kelas empat mengenai pembelajaran terpadu, baik konsep dan prosedur pembelajarannya yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
- b. Pemilihan data dalam penelitian ini dengan cara menentukan sejumlah data dari hasil wawancara yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang konsep dan prosedur pembelajaran terpadu.
- c. Pengkategorian data dalam penelitian ini memiliki empat kategori yakni kurang memahami, cukup memahami, memahami, sangat memahami.
- d. Perbandingan data dalam penelitian ini dengan cara membandingkan hasil dengan konsep atau teori yang menjadi acuan pada pembelajaran terpadu.

³⁴Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 245.

- e. Penyatuan data dalam penelitian ini dengan cara menyatukan data kuantitatif yang dilaksanakan melalui penyebaran angket kemudian dijelaskan dengan melakukan analisis kualitatif yang dilaksanakan melalui studi wawancara mengenai bukti yang terjadi di lapangan dan dihubungkan dengan teori atau konsep.
- f. Penafsiran data hasil analisis digunakan dengan mengadaptasi standar rata-rata.

Langkah-langkah tersebut, kesemuanya itu, menurut Saifuddin Azwar yang bertujuan untuk menarik kesimpulan penelitian yang telah dilaksanakan, dapat diketahui sebagai berikut:³⁵

Tabel 3.7. Kriteria Penilaian Rancangan Perangkat Assesment

No.	Interval Nilai Relasi Kinerja	Kriteria Nilai Relasi Kinerja
1	$81 \leq 100 \%$	Sangat Tinggi
2	$71 \leq 80 \%$	Tinggi
3	$61 \leq 70 \%$	Sedang
4	$51 \leq 60 \%$	Rendah
5	$0 \leq 50 \%$	Sangat Rendah

Sumber: Saifuddin Azwar (2010)

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial:³⁶.

- sangat sesuai (SS), 4
- sesuai (S), 3
- tidak sesuai (TS), 2
- sangat tidak sesuai (STS) 1

³⁵Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010). 108.

³⁶Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi*.,136.

2. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data perlu dilakukan untuk memastikan upaya penelitian benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Beberapa teknik keabsahan data ialah:

a. Perpanjangan keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Hal ini dilakukan agar mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data.

b. Ketekunan/keajegan

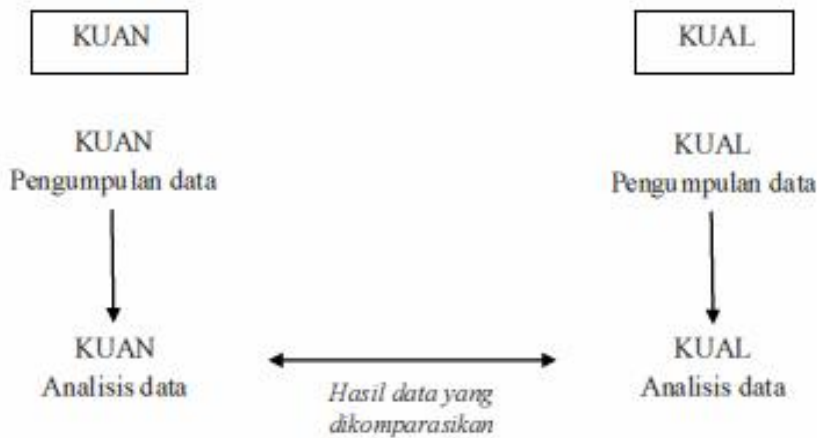
Ketekunan/keajegan memiliki arti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam penelitian ini pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi. Pengecekan dilakukan dengan membandingkan apa yang dikatakan orang lain dengan apa yang dikatakan oleh subjek penelitian dan membandingkan dengan hasil pengamatan di lapangan.

Sehubungan dengan penelitian ini menggunakan Strategi Triangulasi Konkuren model Creswell, maka untuk melihat keabsahan data digunakan strategi triangulasi konkuren, menurut Creswell dalam strategi triangulasi konkuren peneliti mengumpulkan data secara konkuren (dalam satu waktu), kemudian membandingkan kedua data tersebut untuk

mengetahui apakah terdapat konvergensi, perbedaan-perbedaan, atau beberapa kombinasi.. Berikut bagan strategi triangulasi konkuren ditunjukkan pada Gambar berikut:³⁷



ambar 3.3. Strategi Triangulasi Konkuren (Creswell)

Sumber: (Creswell, 2013)

Metode kuantitatif disimbolkan dengan “KUAN”, sedangkan metode kualitatif di simbolkan dengan “KUAL”. Penulisan simbol tersebut keduanya menggunakan jenis huruf dan jumlah huruf yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua metode tersebut digunakan secara bersama-sama dengan bobot yang sama. Peneliti melakukan pengumpulan data kuantitatif dan data kualitatif secara bersama-sama (dalam satu waktu), kemudian masing-masing data tersebut dianalisis. Tahap selanjutnya, hasil analisis dari masing-masing data yang telah diperoleh dibandingkan dan disimpulkan.

Pada strategi ini, pencampuran (*mixing*) terjadi ketika penelitian sampai pada **tahap interpretasi dan pembahasan**. Pencampuran dilakukan dengan melebur dua data penelitian menjadi satu atau dengan mengintegrasikan atau mengkomparasikan hasil-hasil dari dua data tersebut secara berdampingan dalam pembahasan.

³⁷ Creswell, *Research Desain; ...*, 314,

3. Validitas dan Reliabilitas

Alat-alat ukur pada umumnya harus memenuhi dua syarat utama. Alat itu harus valid (*sahih*) dan harus *reliable* (dapat dipercaya).

a. Validitas

Validitas mempunyai arti sejauhmana kesesuaian hasil penelitian dengan keadaan yang sebenarnya atau sejauh mana hasil penelitian mencerminkan keadaan yang sebenarnya.³⁸ Jadi, ada kesesuaian antara indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.³⁹

Sebelum penelitian dilakukan, untuk mengetahui valid tidaknya item peneliti melakukan *pre-eliminary* (pendahuluan) yang dilakukan pada 3 PTKIS. Selanjutnya di uji menggunakan formula di bawah ini:

- 1) Dimana ne adalah jumlah panelis yang menyatakan esensial, n adalah jumlah panelis. *pre-eliminary* akan terentang dari -1 s.d. 1. Bila setengah dari panelis menyatakan sebuah aitem bersifat esensial, $CVR = 0$, berarti aitem tersebut valid.⁴⁰
- 2) Hasil dari *Pre-eliminary* ini menunjukkan dari 15 aitem yang diujikan hanya satu aitem yang gugur (lihat lampiran 3). Dengan nilai tertinggi 0,86 dan nilai terendah -0,57. Dari hasil uji *pre-eliminary* tersebut kemudian digunakan untuk penelitian kepada 45 orang tenaga Kependidikan, jadi jumlah keseluruhan subjek penelitian adalah 45 orang. Hasil validitas skala Toleransi ini menunjukkan bahwa dari 18 aitem, ada 6

³⁸Nisfiannoor, M. *Pendekatan Statistika Modern*. (Jakarta: Salemba Huamanika. 2009). 2009: 211

³⁹Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi*.,168

⁴⁰Ridho, E. A., *Uji Aktivitas Antioksidan Ekstrak Metanol Buah Lakum (Cayratia trifolia) Dengan Metode DPPH (2,2-DIFENIL-1-PIKRILHIDRAZIL)*. Naskah Publikasi. (Pontianak: Prodi Farmasi, Fak Kedokteran Universitas Tanjungpura Pontianak. 2013), 17.

aitem yang gugur dengan ketentuan $<0,3$ dari yang terendah-272 dan tertinggi 0,630.

b. Reliabilitas

Reliabilitas berbicara tentang sejauh mana hasil pengukuran yang dilakukan tetap konsisten apabila diukur kembali pada orang yang sama diwaktu yang berbeda atau pada orang yang berbeda diwaktu yang sama.⁴¹

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
Alpha	
.872	18

Sumber: Nisfiannoor, 2009

Dari hasil uji reliabilitas didapatkan hasil Alpha Cronbach's 0.872.

Hal ini menunjukkan bahwa dari 40 aitem yang diujikan tersisa 18 aitem. Menurut azwar diatas masuk dalam kasifikasi sangat baik, sehingga aitem-aitem tersebut dapat dilakukan untuk analisis selanjutnya.

⁴¹ Nisfiannoor, *Pendekatan Statistika*: 212

BAB IV

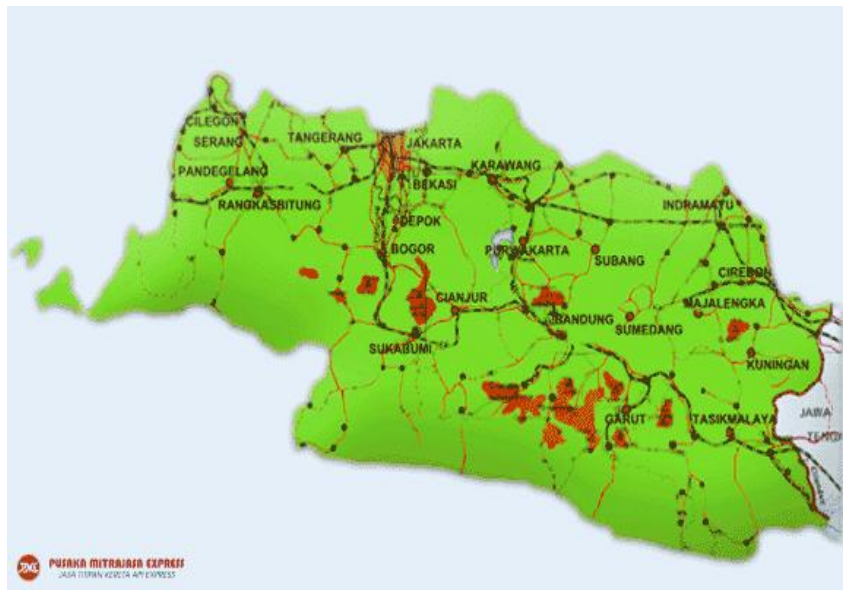
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Latar Alamiah Lokasi Penelitian

Koordinatorat Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS), dibentuk dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 74 Tahun 1982, setelah melalui beberapa kali penyempurnaan. Sampai saat ini, status Kopertais masih tetap sebagai lembaga non struktural. Kopertais Wiyah II Jawa Barat dan Banter merupakan salah satu kopertais dari 15 Kopertais diwilayah Indonesia.

Semula Wilayah kerja Kopertais II, mencakup dua Propinsi yaitu Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten, sebagaimana tampak pada gambar, berikut:



Gambar, 4.1.1. Peta Propinsi Jawa Barat

Sumber: Dokumen Kopertais Wilayah II

Pada tahun 2020 mengalami perubahan, setelah PTKIS yang ada di wilayah Propinsi Banten digabungkan dengan

Kopertais Wilayah XV. Selanjutnya Peta Jawa Barat Lengkap Daftar Kabupaten Dan Kota (setelah pemecahan dengan Propinsi Banten);¹



Gambar: 4.1.2

Peta Jawa Barat (setelah pemecahan dengan Propinsi Banten)

Sumber: <https://denahpro.blogspot.com/2015/11/95>

Sampai saat ini, keberadaan PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, tidak kurang dari 117 PTKIS, (288 Program Studi), meliputi: 98 Sekolah Tinggi, 8 Institut, dan 11 Universitas. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel 2, berikut:

Tabel 4.1.01

Data Potensi PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat 2021

No	Jenis PTKI	Jumlah	Prosen
1	Sekolah Tinggi Agama Islam	98	83.75 %
2	Institut Agama Islam	8	6.83 %
3	Universitas Islam	11	9.42 %
	Jumlah	117	100.00 %

Sumber: Data Statistik Kopertais Wil. II Jawa Barat, 2021
(diolah oleh peneliti).

¹Denah/Pata Jawa-Barat Tersedia dalam: <https://denahpro.blogspot.com/2015/11/95-gambar-denah-jawa-barat-yang-bisa.html> (diakses tanggal 22 April 2020).

Data tabel 4.1.01, menunjukkan bahwa jumlah PTKIS di lingkungan KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat, sebagian besar didominasi oleh STAI 98 (83, 75 %), Institut 8 (6.83 %), Universitas 11 (9.42%), yang pada umumnya berada di daerah.

Adapun Profil Perguruan Tinggi Keamaan Islam Swasta (PTKIS) Wilayah II Jawa Barat Sebagai Sampel Penelitian selanjutnya dalam penelitian ini disingkat PTKIS, dahulu disebut Pendidikan tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS), “merupakan lembaga pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat, bertujuan untuk menghasilkan ahli-ahli agama Islam yang bermutu dan bermanfaat bagiserta untuk mengembangkan ilmu, teknologi, dan budaya Islam guna meningkatkan taraf kehidupanserta memperkaya kebudayaan nasional”²

Penelitian ini dilakukan di 15 PTKIS, berada di Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Adapun waktu dilaksanakan penelitian ini dimulai bulan Maret sampai Bulan Ktober 2021. Objek Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti kesiapan PTKIS dalam mendukung implementasi Pengembangan human capital, subjek penelitian ini adalah para penyelenggara PTKIS di seluruh PTKIS yang menjadi sampel penelitian, tampak pada tabel 4.1.02, berikut:

Tabel 4.1.02
Lokasi PTKIS Objek Penelitian

No	Nama PTKIS	Kualifikasi	Alamat
1	2	3	4
1.	FAI Univ Juanda	Univ	Jl. Tol Ciawi No. 1, Bogor 16720 Telp. (0251) 243357, 240773
2.	IAIN Laroiba	Inst	Jl, Raya Leuwiliang No. I Kab. Bogor
3.	STAI Al-Karimiyah	ST	Jl. H. Maksum No. 52 Sawangan Depok
4.	STAI Karisma	ST	Jl. Raya Siliwangi No. 39 Curug, Sukabumi, Jawa Barat

² Husni., Rahim., *Arah Baru pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu., 2001). 149.

1	2	3	4
5.	STAI Nurul Hikmah	ST	Jln. Pertigaan Pasir Hayam No. 32 Cilaku Cianjur 43285
6.	STAI Ass Sidiqiyah	ST	Ponpes As-shiddiqi yah Desa Kecamatan Cilamaya Kulon Karawang-Prop Jawa Barat
7.	STAI Riyadul Jannah	ST	Jl. Raya Jalancagak No. 44, Subang
8.	STAIS Dharma	ST	Jl. KH. Hasyim Asy'ari No. 1/1 Segeran Kidul Juntinyuat Ibramayu
9.	IAI Bunga Bangsa Cirebon	Inst	Jl. Widarasari III, Tuparev, Sutawinangun, Kedawung, Telp: (0231) 246215
10.	STAI Cirebon	ST	Komplek Islamic Centre Jl. Tuparev No. 111 Cirebon
11.	FKIS UNSIA	Univ	Mayasih Cigugur Kuningan
12.	STAI Putra Galuh	ST	Jalan Raya Banjar No. 141 KM.3 Cijantung Cijeungjing
13.	IAIC Cipasung	Inst	Jl. Mukhtamar NU No. 1 Tasikmalaya Pon.Pesantren Cipasung
14.	STAI Siliwangi Garut	ST	Jl. Raya Tutungan No. 117 Leles Garut
15.	FAI Universitas Islam Nusantara	Univ	Jl. Soekarno - Hatta No. 530 Bandung.
16.	STAI Yamisa Soreang	ST	Jl. Raya Soreang-Ciwidey No. 134, Soreang,

Sumber: Data Statistik Kopertais Wil. II Jabar, 2021

Dari tabel 4.1.2, diketahui bahwa objek penelitian (lokus), ini, dilaksanakan di 15 PTKIS, terdiri 3 Universitas, 3 Institut, dan 9 STAI. Tersebar di Provinsi Jawa Barat, objek tersebut sebagai berikut:

a. FPSI Univ Juanda (LP-1)

Fakultas Pendidikan dan Studi Islam Universitas Djuanda Bogor adalah salah satu perguruan tinggi swasta di Bogor berada dibawah naungan Yayasan Pusat Studi dan Pengembangan Islam Amaliyah Indonesia yang didirikan pada tanggal 21 Maret 1987. Jl. Tol Ciawi No. 1, Bogor 16720. Telp. (0251) 243357, 240773. Fax. (0251) 240985

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang didirikan pada tahun 2011 melalui Surat Keputusan Rektor Universitas Djuanda Bogor Nomor 048/2011 tanggal 28 April 2011 yang didalamnya mengelola 2 (dua) program studi yaitu Program Studi Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam dan Pendidikan Guru Sekolah Dasar. Pada awalnya Program Studi Kependidikan Islam berada dibawah naungan Fakultas Pendidikan dan Studi Islam yang berdiri pada tahun 1995 berdasarkan keputusan Kementerian Agama Islam No.137/1995. Sedangkan perubahan nama Program Studi Kependidikan Islam menjadi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sesuai dengan surat keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam No.1429 Tahun 2012 tertanggal 31 Agustus 2012 tentang penataan Program Studi Perguruan Tinggi Agama Islam Tahun 2012. FPSI-UNIDA, pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan mahasiswa 402 mahasiswa, dibina oleh 42 tenaga Dosen, dan 9 tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 78 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil FPSI-UNIDA dapat dilihat pada tabel berikut:³

Tabel 4. 1.03

Profil FPSI-UNIDA Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mahasiswa	Alumni
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Manaj Pendidikan Islam/A	19	5	1	3	1	163	42
2	Manaj. Dakwah/B	11	4	1	3	1	141	15
3	Ekonomi Syariah S1/B	12	3	1	2	1	108	21
	Jumlah	42	12	3	8	3	402	78

Sumber: Profil FPSI-UNIDA Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

b. IAIN Laroiba (LP-2)

IAIN Laa Roiba Bogor merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah beridiri sejak 22 Oktober 1995, kampus ini beralamat di Jl. Kampung Setu Desa Leuwimekar Kec. Leuwiliang Kab. Bogor 16640, Bogor, Jawa Barat, Indonesia.

³ Profil FPSI-UNIDA Tahun 2021

yang berbasis research, berkomitmen untuk terus mencetak para sarjana yang siap pakai. Kampus Laa Roiba terdiri dari tiga kampus, kampus I di Leuwiliang, kampus II di Cibinong dan kampus III di Parung Panjang. Memiliki enam Program Studi. Pada tahun Akademik 2020/2021 IAIN Laroiba, membina 964 mahasiswa S-1 dan S-2, dibina dan dikembangkan oleh 88 Dosen dan 19 orang tenaga kependidikan. Pada tahun ini meluluskan 118 Sarjana: 99 sarjana S-1 dan 19 sarjana S-2.

Untuk lebih jelasnya profil IAIN Laa Roiba Bogor dapat dilihat pada tabel 4.2.0.7, berikut:⁴

Tabel 4. 1.04
Profil IAIN Laa Roiba Bogor Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Kn	RK	Lab		
1	Ek. Syariah S1 /C	19	3	1	3	1	163	12
2	Huk Keluarga S1 /C	11	3	1	3	1	144	15
3	Pend Guru MI S1/B	13	3	1	3	1	121	22
4	ManPend. Islam S1 /B	12	3	1	3	1	102	21
5	PAI- S1 /B	15	4	1	3	1	341	29
6	PAI S2 /B	18	3	1	3	1	113	19
	Jumlah	88	19	6	18	6	964	118

Sumber: Profil IAIN Laa Roiba Th. 2021 (diolah oleh peneliti)

c. STAI Al-Karimiyah (LP-3)

STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok Terletak di Kota Depok-Prop. Jawa Barat-Indonesia, Kampus ini Merupakan Sebuah Sekolah Tinggi PTA Islam Swasta di Jawa Barat dan Termasuk dari kopertis wilayah II Jabar Banten Ditjen Pendidikan Islam. Beralamat di Jl. H. Maksum No. 23 Sawangan Baru RT/RW. 004/002 Kel. Sawangan Baru Kec. Sawang dengan Kodepos : 16511, Kalian Dapat Menghubungi Kantor Sekolah Tinggi di nomor 0251 8617335, dengan no FAX (0251 8617335) atau Alamat Email: stai.alkarimiyah@gmail.com. STAI Al-Karimiyah, memiliki dua jurusan/prodi. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan mahasiswa 412

⁴ Profil IAIN Laa Roiba Th. 2021

mahasiswa, dibina oleh 28 tenaga Dosen, dan 6 tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 76 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Al-Karimiyah dapat dilihat pada tabel 4.2.05, berikut:⁵

Tabel 4. 1.05

Profil STAI Al-Karimiyah Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Kn t	R K	L a b		
1	Pend Agama Islam/ C	16	3	1	3	1	311	46
2	Muamalah /C	12	3	1	3	1	101	30
	Jumlah	28	6	2	6	2	412	76

Sumber: Profil STAI Al-Karimiyah 2021 (diolah oleh peneliti)

d. STAI Karisma (LP-4)

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Kharisma berlokasi di Jalan Raya Siliwangi No. 39 Ciutara Kecamatan Cicurug Kabupaten Sukabumi Jawa Barat. Kode Pos 43359. Telepon 0266736868. Faximile 0266736868. Saat ini STAI Kharisma memiliki dua jurusan, yakni Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. STAI Kharisma berdiri 30 Agustus 1995. Saat ini STAI Kharisma memiliki dua jurusan, yakni Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 465 mahasiswa, dibina oleh 38 tenaga Dosen, dan 6 tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 122 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Kharisma dapat dilihat pada tabel 4.2.08, berikut:⁶

Tabel 4. 1.06

Profil STAI Kharisma Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Kn t	R K	L a b		
1	Pend Agama Islam/ B	15	3	1	3	1	367	97
2	PGMI /C	13	3	1	2	1	108	25
	Jumlah	28	6	2	5	2	465	122

Sumber: Profil STAI Kharisma Th. 2021 (diolah oleh peneliti)

⁵ Profil STAI Al-Karimiyah Tahun 2021

⁶ Profil STAI Al-Karisma Tahun 2021

e. STIT Nurul Hikmah (LP-5)

STIT Nurul Hikmah Cianjur merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 20 April 2007, kampus ini beralamat di Komplek Pondok Pesantren Al-Fatmah Pertigaan Pasir Hayam No 32, Cianjur, Jawa Barat. STIT Nurul Hikmah, memiliki satu program studi S-1 Pendidikan Agama Islam. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 167 mahasiswa, dibina oleh 15 tenaga Dosen, dan 3 orang tenaga kependidikan, meluluskan alumni sebanyak 43 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STIT Nurul Hikmah, dapat dilihat pada tabel 4.2.10, berikut:⁷

Tabel 4. 1.07
Profil STIT Nurul Hikmah Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend Agama Islam/ Terakreditasi C	15	3	1	3	1	167	43
	Jumlah	15	3	1	3	1	167	43

Sumber: Profil STAI Nurul Hikmah 2021(diolah oleh peneliti)

f. STAI As Siddiqiyah (LP-6)

STAI Asshiddiqiyah Karawang Berada di Kab. Karawang-Prop. Jawa Barat-Indonesia, Perguruan Tinggi ini bisa disebut Sebuah Sekolah Tinggi PTA Islam Swasta di Jawa Barat dan Bagian dari kopertis wilayah II Jabar Banten Ditjen Pendidikan Islam. Beralamat di Dusun Krajan Desa Pasirukem Kecamatan Cilamaya Kulon dengan Kodepos: 41384, Kamu Dapat Mengontak Kantor Sekolah Tinggi di nomor 081314490111, dengan no FAX (0264) 8380220) atau Alamat Email: info@staias.ac.id, Kamu juga Dapat Mencari Informasi Lebih Lanjut di staias.ac.id/stai-asshiddiqiyah-karawang.ac.id.

⁷ Profil STAI Al-Himah Tahun 2021

STAI As Shiddiqiyah memiliki satu program studi S-1 Manajemen Pendidikan Islam. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 294 mahasiswa, dibina oleh 13 tenaga Dosen, dan 3 orang tenaga kependidikan, tahun ini akan meluluskan alumni sebanyak 53 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI As Shiddiqiyah, dapat dilihat pada tabel 4.2.12, berikut:⁸

Tabel 4. 1.08
Profil STAI As Shiddiqiyah Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mahasiswa	Alumni
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend Agama Islam/ Terakreditasi C	13	3	1	5	1	294	53
	Jumlah	13	3	1	5	1	294	53

Sumber: Profil STAI As Shiddiqiyah 2021 (diolah oleh peneliti)

g. STAIS Riydul Jannah Subang (LP-7)

STAI Riyadhul Jannah Subang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Juni 2000, kampus ini beralamat di Jalan Raya Prapatan Bandung Jalancagak Subang Jawa Barat, Subang, Jawa Barat, Indonesia. STAI Riyadhul Jannah Subang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Juni 2000, kampus ini beralamat di Jalan Raya Prapatan Jalancagak Subang Jawa Barat, Subang, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: 41281 Telp: (0260) 471707 Fax: (0260) 471707 Email: stairsubang@gmail.com.

STAI ini memiliki tiga program studi. PAI, Ekomi Syari'ah, dan PG-MI. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 565 mahasiswa, dibina oleh 38 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 112 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Riyadhul Jannah Subang dapat dilihat pada tabel 4.2.14 berikut:⁹

⁸ Profil STAI As-Shidiqiyah Tahun 2021

⁹ Profil STAI Riyaduljannah Tahun 2021

Tabel 4. 1.09
Profil STAI Riyadhul Jannah Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend. Ag Islam,/ C	15	3	1	3	1	367	81
2	Ekonomi Syariah/C	12	3	1	2	1	108	22
3	Pend Guru MI/ C	11	3	1	2	1	98	19
	Jumlah	38	9	3	7	3	565	112

Sumber: Profil STAI Riyadhul Jannah Th. 2021 (diolah oleh peneliti)

h. STAIS Dharma (LP-8)

STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 20 November 2003, kampus ini beralamat di Jl. KH. Hasyim Asy'ari No. 1/1 Segeran Kidul Juntinyuat Indramayu Jawa Barat, Indramayu, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post :-45282.Telp :-0234 487575 Fax :-0234 485176 Email:stais_dharma@windowslive.com. STAI ini memiliki tiga program studi.

Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 513 mahasiswa, dibina oleh 42 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 141 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran dapat dilihat pada tabel 4.2.15 berikut:¹⁰

Tabel 4.1.010
Profil STAIS Dharma Kusuma Tahun 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend. Agama Islam/B	15	3	1	3	1	411	101
2	Muamalah/C	13	3	1	2	1	107	23
3	Ekonomi Syariah/C	14	3	1	2	1	95	17
	Jumlah	42	9	3	7	3	513	141

Sumber: Profil STAIS Dharma Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

¹⁰ Profil STAIS Dharma Tahun 2021

i. IAI Bunga Bangsa Cirebon (LP-9)

Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon yang disingkat menjadi IAI BBC merupakan salah satu perguruan tinggi Islam di lingkungan Kopertais wilayah II Jawa Barat yang memiliki sejarah panjang. IAI BBC selalu beradaptasi dan berbenah diri demi eksistensi mengimbangi dan memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya di wilayah Cirebon. Beralamat di Jalan Widarasari III, Sutawinangun, Kedawung, Cirebon, Jawa Barat 45153 Telepon: (0231) 246215

Sejak tahun 1995 Yayasan Pendidikan Bunga Bangsa Cirebon, telah menyelenggarakan pendidikan Program Diploma 1 dan Diploma 2 bidang Pendidikan Guru Taman Kanak-kanak Islam (PGTKI/RA), Pendidikan Guru Sekolah Dasar Islam (PGSDI/MI), Pendidikan Guru Bahasa Inggris (PGBI) dan Program S1 bidang Pendidikan Agama Islam (PAI). Pada tahun 2003, Yayasan Pendidikan Bunga Bangsa Cirebon mendapatkan kepercayaan dari pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi. Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Islam Nomor Dj.II/43/03 Tahun 2003 tanggal 4 April 2003 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Pendidikan Program Strata Satu (S-1) Program Studi Pendidikan Agama Islam Jurusan Tarbiyah.

Pada perkembangan berikutnya, tepatnya di tahun 2012 STAI Bunga Bangsa Cirebon membuka Program Studi baru yakni Ekonomi Syari'ah. Tahun 2013 STAI Bunga Bangsa membuka Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah dan Pendidikan Guru Raudhatul Athfal. Kemudian pada tahun 2013, IAI BBC memperoleh perpanjangan izin oprasional program studi S1 PAI, berdasarkan pada SK Dirjen Kelembagaan Agama Islam Nomor 31 pada tanggal 13 Februari 2013. Pada tahun yang sama IAI BBC mengakreditasikan program studinya dengan SK Nomor: 197/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/IX/2013, Program Studi Pendidikan Agama Islam IAI BBC telah terakreditasi "B" oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) pada surat tertanggal 26 September 2013. Hal ini menunjukkan bahwa legalitas IAI BBC sudah layak dan teruji secara hukum.

Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 561 mahasiswa, dibina oleh 42 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 132 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Cirebon dapat dilihat pada tabel 4.2.16 berikut:¹¹

Tabel 4. 1.011
Profil IAI Bunga Bangsa Cirebon Th Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mahasiswa	Alumni
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend Agama Islam/B	15	4	1	4	1	365	101
2	Ahwalu Syakyyiah C	14	3	1	2	1	105	12
3	Pend.Guru MI/ C	13	3	1	2	1	91	9
	Jumlah	42	10	3	8	3	561	132

Sumber: Profil IAIBBC Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

j. IAIC Cirebon (LP-10)

Institut Agama Islam (IAI) Cirebon adalah Perguruan Tinggi Islam Swasta. Awalnya, STAI Cirebon merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 27 Mei 1989, kampus ini beralamat di Komplek Islamic Centre Kab. Cirebon, Jl. Tuparev No. 111 Cirebon, Cirebon, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post: 45153 Nomor Telp: (0231) 231816 Fax: (0231) 231816 Email:-staic@staic.ac.id.

Pada tanggal 13 Maret 2020 bertepatan pada 18 Sya'ban 1441 Hijriyah, diresmikan sebagai Institut, bernama IAI Cirebon telah memiliki 3 Fakultas dan 7 Program Studi, yaitu: 1) Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI), 2) Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA), 3) Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), 4) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), 5) Program Studi Ekonomi Syari'ah (EKOS), 6) Program Studi Hukum Keluarga Islam (HKI), 7) Program Studi Ilmu Al Qur'an dan Tafsir (IAT)

¹¹ Profil IAI Bunga Bangsa Cirebon Tahun 2021

Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 561 mahasiswa, dibina oleh 42 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 132 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Cirebon dapat dilihat pada tabel 4.2.16 berikut:¹²

Tabel 4.1.12
Profil IAC Cirebon Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mahs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend Agama Islam/B	15	4	1	4	1	365	101
2	Ahwalu Syakiyah C	14	3	1	2	1	105	12
3	Pend.Guru MI/ C	13	3	1	2	1	91	9
	Jumlah	42	10	3	8	3	561	132

Sumber: Profil STAI Cirebon Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

k. FKIS UNSIA (LP-11)

Fakultas Keagamaan Islam Al-Ihya, dahulu STAI Al-Ihya Kuningan Terletak di Kab. Kuningan-Prop. Jawa Barat-Indonesia, Perguruan Tinggi ini Merupakan Sebuah PTKIS di Jawa Barat dan Termasuk dari kopertis wilayah II Jabar Banten Ditjen Pendidikan Islam. Berlokasi di Jalan Mayasih Nomor 11 Kelurahan Cigugur Kecamatan Kuningan Kabupaten Kuningan dengan Kodepos : 45552, Kantor Sekolah Tinggi di nomor (0232) 873186, dengan no FAX ((0232) 873186) atau Alamat Email: stai@al-ihya.com, <http://stai.al-ihya.com>.

Fakultas Keagamaan Islam UNSIA, memiliki lima prodi, pada tahun akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 853 mahasiswa, dibina oleh 73 tenaga Dosen, dan 11 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 138 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil Fakultas Keagamaan Islam Al-Ihya dapat dilihat pada tabel 4.2.17 berikut:¹³

¹² Profil IAIC Cirebon Tahun 2021

¹³ Profil Profil FKI UNSIA, Tahun 2021

Tabel 4. 1.13
Profil FKI UNSIA, Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pen. Agama Islam /B	15	4	1	3	1	341	79
2	Hukum Keluarga /C	19	3	1	2	1	163	25
3	Pend Guru MI /B	11	3	1	2	1	144	15
4	Kom. Peny Islam/C	13	3	1	2	1	124	12
5	Perbakan Syari,ah/C	15	3	1	2	1	102	17
	Jumlah	73	11	5	11	5	853	138

Sumber: Profil FKI UNSIA Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

1. STAI Putra Galuh (LP-12)

STAI Putra Galuh Ciamis merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 17 Desember 2007, kampus ini beralamat di Jalan Raya Banjar No. 141 KM 3 Cijantung Cijeungjing Ciamis, Ciamis, Jawa Barat, Indonesia. Kode Post:46271, Nomor Telp: 0265777991, Fax:0265777991, Email:staipg_cms@yahoo.co.id. STAI Putra Galuh, memiliki tiga prodi. Pada tahun akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 565 mahasiswa, dibina oleh 39 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 153 sarjana S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Putra Galuh Ciamis dapat dilihat pada tabel 4.2.19 berikut: ¹⁴

Tabel 4. 1.14
Profil STAI Putra Galuh Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend. Guru MI/ C	15	3	1	4	1	108	41
2	Pend PIAUD/C	13	3	1	2	1	367	102
3	Perbankan Syari'ah C	11	3	1	2	1	98	10
	Jumlah	39	9	3	8	3	565	153

Sumber: Profil STAI Putra Galuh Th. 2021. (diolah oleh peneliti)

¹⁴ Profil STAI Putra Galuh Tahun 2021

m. IAIC Tasikmaya (LP-13)

Institut Agama Islam Cipasung Tasikmalaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta atau IAIC yang telah beridiri sejak 23 Desember 1965 , kampus ini beralamat di Jl. Mukhtar NU. No.1 Cipasung, Singaparna, Tasikmalaya, Jawa Barat. IAIC, memiliki 7 prodi.

Pada tahun akademik 2020/2021, IAIC, membina dan mengembangkan 994 mahasiswa, dibina oleh 93 tenaga Dosen, dan 21 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 194 sarjana 155. S-1, dan 39 S2. Untuk lebih jelasnya profil IAIC Cipasung Tasikmalaya dapat dilihat pada tabel 4.2.21, berikut:¹⁵

Tabel 4. 1.15
Profil IAIC Cipasung Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Ek. Syari'ah S1/B	15	3	1	3	1	198	51
2	Huk. Keluarga S1/B	12	3	1	2	1	103	22
3	P.Agama Islam S1/B	13	3	1	2	1	367	29
4	KPI/S1/B	12	3	1	2	1	102	22
5	MPI S2/B	15	3	1	2	1	118	27
6	P.B.Arab S1/ B	12	3	1	2	1	103	22
7	P B. Arab S2/B	14	3	1	2	1	102	12
	Jumlah	93	21	7	15	7	994	194

Sumber: Profil IAIC Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

n. FAI UNINUS Bandung (LP-14)

Program Studi Pendidikan Agama Fakultas Agama Islam Universitas Islam Nusantara (UNINUS), sejak 30 November 1995 merupakan perguruan tinggi swasta (PTS) yang beralamat di Jl. Soekarno Hatta no. 530 Bandung. web: <http://uninus.ac.id>. Email: fai@uninus.ac.id. Untuk lebih detainya dapat dilihat pada tabel 4.9, berikut:¹⁶

¹⁵ Profil Profil STAI Putra Galuh Tahun 2021

¹⁶ Profil Profil FAI UNINUS Tahun 2021

Tabel: 4.1.16
Data Kinerja FAI UNINUS Bandung
Tahun Akademik 2016/2017

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Ket
1.	Program Studi	1 PS	Akif	Akreditasi B Pringkat 2/tingkat UNIV Kopwil II Tahun 2016
3.	Mahasiswa	260 Mhs	Akif	
4.	Lulusan	57orng		
5.	Dosen/Tenaga Pendidik	27 Orang	S3-7, S2-20	-
6.	Tenaga Kependidikan	6 Orang	S2-1, S1-5	1 Operator
5.	Luas Tanah	20100 M ²		Milik sendiri
6.	Ruang Kelas	14 RK	Baik	Milik sendiri
7.	Jaringan	1	Baik	

Sumber: Profil FAI UNINUS Th 2021 (diolah oleh peneliti)

o. STAI Yamisa Soreang (LP-15)

STAI Yamisa Soreang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Bandung telah berdiri sejak 5 Mei 1987, kampus ini beralamat di Lokasinya berada di Jl. Raya Soreang-Ciwidey No.134, Pamekaran, Soreang, Bandung, Jawa Barat 40912 40912 Jawa Barat, Indonesia. STAI ini, membina dan mengembangkan 321 mahasiswa, dibina oleh 36 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 97 Sarjan S-1. Untuk lebih jelasnya profil STAI Yamisa dapat dilihat pada tabel 4.2.24, berikut:¹⁷

Tabel 4. 1.17
Profil STAI Yamisa Soreang Tahun Akademik 2020/2021

No	Kelembagaan Prodi/Akreditasi	Tenaga		Sapras			Mhs	Alm
		Pendidik	Kepen	Knt	RK	Lab		
1	Pend. Agama Islam/B	18	6	1	6	1	201	75
2	MuamalahC	18	3	1	3	1	120	13
	Jumlah	36	9	3	9	3	321	188

Sumber: Profil STAI Yamisa Tahun 2021 (diolah oleh peneliti)

¹⁷ Profil STAI Yamisa Tahun 2021

2. Data Informasi Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi tentang Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul". Pada 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, fokus penelitian yaitu: (a) pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan menuju perguruan tinggi unggul; (b) pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan menuju perguruan tinggi unggul; (c) pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan menuju perguruan tinggi unggul; dan (d) pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul;

Atas dasar itu, maka dalam bagian ini akan dideskripsikan hasil Kesiapan PTKIS dalam mendukung penerapan Kebijakan Surat Keterangan Pendamping Ijazah (SKPI), di 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, yaitu:

a. FPSI Univ Juanda (LP-1)

Fakultas Pendidikan dan Studi Islam FPSI-Universitas Djuanda Bogor adalah salah satu perguruan tinggi swasta di Bogor berada dibawah naungan Yayasan Pusat Studi dan Pengembangan Islam Amaliyah Indonesia yang didirikan pada tanggal 21 Maret 1987. Apabila dilihat dari pendiriannya FPSI-UNIDA Bogor, merupakan PTKIS terpadang di wilayah kerja Kopertais Wil II Jabar Banten, maka pantas FPSI-UNIDA Bogor merupaka PTKIS pertama yang sudah merealisasikan Pengembangan human capital berdasarkan PMA. No.1 tahun 2016. tentang Ijazah, Transkrip Akademik, daan Surat Keterangan Pendamping Ijazah, Kebijakan itu berlaku sejak tanggal 12 Januari 2016.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2018, sampai saat ini, FPSI-UNIDA Bogor telah pengembangan human capital tenga kepenidikan, sejak Desember 2016, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana FPSI-UNIDA Bogor, dalam hal (a) Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul; (b) Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul; (c)

Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (d) Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 2 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa FPSI-UNIDA Bogor, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, padahal PTKIS lain, bermasalah (FPSI-UNIDA ko bisa); Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

Pada saat ini kami memiliki 12 tenaga kependidikan, dengan memiliki kualifikasi pendidikan 7 orang lulusan S-2 dan 4 orang lulusan Manajemen Pendidikan 2 oran sedang Studi lanjut ke S-2, sisanya 2 orang sedang mendalami kursus aplikasi program dibiayai oleh lembaga, hal itu dilakukan semata-mata untuk kepentingan lembaga dalam menunju Perguruan tinggi unggul, peranan meraka dalam mewujurkan lembaga syarat dengan pemilikan pengetahuan yang mumpuni yaitu:

- Dengan bekal pengetahuan, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Dengan bekal memiliki prinsip-prinsip tugas mereka diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Dengan memiliki informasi dalam manajemen mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang

terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.¹⁸

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah (a) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (b) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan FAI UNIDA Bogor, agar mereka memiliki arah yang jelas:

- Orientsi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Selalu memephatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya inisiatif; mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Kemampuan mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.¹⁹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Strategi pengembangan kemampuan tenaga kependidikan FPSI-UNIDA Bogor, dilakukan *The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *off the job training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Kemampuan Menyusun program kerja, guna mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.

¹⁸ IF.01.1. Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus FAI Unida Bogor (Rabu, 2 Juni 2021)

¹⁹ IF.01.2. Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus FAI Unida Bogor (Rabu, 2 Juni 2021).

- Mampu Melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Mampu Mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Mampu Melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisasikan prinsip pelaporan yaitu: (1) laporan harus menonjolkan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) harus disediakan dukungan atau back up rinci; (4) sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja²⁰.

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Dengan dimilikinya keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Dengan dimilikinya keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Dengan dimilikinya keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan

²⁰IF.01.3. Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus FAI Unida Bogor (Rabu, 2 Juni 2021).

letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) memiliki kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.²¹

Pengalaman dan pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap individu memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya FPSI-UNIDA, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisilah yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

b. IAIN Laroiba (LP-2)

Institut Agama Islam Nasional Laroiba, selanjutnya disebut IAIN Laa Roiba Bogor, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 22 Oktober 1995, kampus ini beralamat di Jl. Kampung Setu Desa Leuwimekar Kec. Leuwiliang Kab. Bogor 16640, Bogor, Jawa Barat, Indonesia. yang berbasis research, berkomitmen untuk terus mencetak para sarjana yang siap pakai. Kampus Laa Roiba terdiri dari tiga kampus, kampus I di Leuwiliang, kampus II di Cibinong dan kampus III di Parung Panjang.

Tahun Akademik 2020/2021 mengembangkan 3 Fakultas dengan 6 jurusan/program studi S-1 5 prodi dan S-2 1 prodi, dengan jumlah mahasiswa tidak kurang dari 964 mahasiswa dibina oleh 88 dosen dan tahun ini meluluskan sarjana S-1 68 dan S-2. 19 Magister. Dikembangkan oleh 88 orang tenaga pendidik dan 19 orang tenaga kependidikan.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2021, sampai saat ini, IAIN Laroiba Bogor telah pengembangan

²¹ IF.01.4. Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus FAI Unida Bogor (Rabu, 2 Juni 2021).

human capital tenga kependidikan, sejak Desember 2016, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana IAIN Laroiba Bogor, dalam hal (a) Pengembangan pengetahuan, tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (b) Pengembangan keahlian tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (c) Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (d) Pengembangan keterampilan tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 2 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa IAIN Laroiba Bogor, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, Penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

Pada saat ini kami memiliki 19 tenaga kependidikan, dengan memiliki kualifikasi pendidikan 10 orang lulusan S-2 dan 4 orang lulusan Manajemen Pendidikan 4 oran sedang Studi lanjut ke S-2, sisanya 5 orang sedang mendalami kursus aplikasi program dibiayai oleh lembaga, hal itu dilakukan semata-mata untuk kepentingan lembaga dalam Menunju Perguruan tinggi unggul, peranan meraka dalam mewujurkan lembaga syarat dengan pemilikan pengetahuan yang mumpuni yaitu:

- Diyakini bekal pengetahuan yang dimikiki tendik, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, dalam membentuk sikap tanggungjawab untuk: mengerjakan tugas dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas secara bersama-sama, terkordinasi dengan baik.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip tugas mereka diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi dalam manajemen mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*.

memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.²²

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan pada umumnya diperlukan guna penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan serta pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan IAIN Laroiba Bogor, agar mereka meliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, melekatnya sikap kepemimpinan dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang guna mencapai tujuan, dan dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik selalu memephrhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap tuntutan kebutuhan organisasi.
- Tendik memilki inisiatif; merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik selalu mencari informasi dengan tidak menunggu pmenunggu perintah atasan; adalah bentuk kesiapan untuk memahami gagasan dan lambang dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

23

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan IAIN Laroiba Bogor, dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar,

²² IF.02.1. *Wawancara, pengembangan pengetahuan*, di Kampus IAIN Laroiba Bogor(Rabu, 2 Juni 2021)

²³ IF.02.2. *Wawancara, pengembangan keahlian*, di Kampus IAIN Laroiba Bogor (Rabu, 2 Juni 2021)

studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat menganalisis/mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisirkan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.²⁴

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemonstrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik

²⁴IF.02.3. Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus IAIN Laroiba Bogor (Rabu, 2 Juni 2021)

- Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik.²⁵

Pada prinsipnya IAIN Laa Roiba Bogor, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisinya yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

c. STAI Al-Karimiyah (LP-3)

STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok Salah satu PTKIS di Jawa Barat dan termasuk pada wilayah kerja Kopertais II Jawa Barat. Memiliki dua program studi Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Bahasa Arab, tahun Akademik 2020/2021 STAI ini, memiliki 411 mahasiswa dan alumni diwidiusa tahun ini, sebanyak 76 sarjana S-1, dibina dan dikembangkan oleh 28 dosen, dan 9 tenaga administrasi (observasi tanggal 21 April 2018).

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2021, itu pula, ditemukan informasi, bahwa sampai saat ini, STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok, belum pengembangan human capital tenga kependidikan untuk alumninya. Adapun. yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana STAI Al-Karimiyah, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital, tersebut. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara dengan informan STAI Al-Karimiyah tanggal 26 Juni 2020, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

²⁵IF.02.3. Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus IAIN Laroiba Bogor (Rabu, 2 Juni 2021)

Kegiatan intreprestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak STAI Al-Karimiyah, belum menafsirkan Pengembangan human capital, padahal l kegiatan itu, merupaka kewajibanya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik memiliki bekal pengetahuan dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi yang falid mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengang harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.²⁶

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah: (1) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Al-Karimiyah meliki arah yang jelas:

- Memiliki Orientsi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.

²⁶IF.04.1.Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus STAI Al-Karimiyah Depok (Jum'at, 4 Juni 2021)

- Fokus perhatian pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya sikap inisiatif; mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Memiliki kemampuan untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.²⁷

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Al-Karimiyah sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik.

Strategi penerapan pengembangan keahlian, berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian, mengapa pihak STAI Kharisma sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan Ketua Prodi PAI STAI Kharisma, sebagai berikut:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat menganalisis/mencegah kesalahan paham tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang

²⁷IF.04.2.Wawancara, pengembangan keahlian, di Kampus STAI Al-Karimiyah Depok (Jum'at, 4 Juni 2021)

dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.

- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.²⁸

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Dengan adanya program perkembangan keterampilan diharapkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. Kegiatannya meliputi:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) dapat menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) dengan kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan

²⁸IF.04.3.Wawancara, pengembangan Pengetahuan, di Kampus STAI Al-Karimiyah Depok (Jum'at, 4 Juni 2021)

bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkrondisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁹

Pengalaman, pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap tendik sejatinya memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok dapat memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti melaksanakan pengembangan human capital tidak bermasalah, hal itu mereka menganggap wajar. Hanya saja kondisi keterbatasan SDM SDM , yang memaksa mereka untuk melaksanakan pengembangan human capital.

d. STAI Kharisma (LP-4)

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Kharisma berdiri sejak 30 Agustus 1995, ia, merupakan salah satu PTKS, yang sudah terakreditasi instiusinya. di lingkungan Kopertais II Jawa Barat dan. Saat ini STAI Kharisma memiliki dua jurusan, yakni Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Saat ini STAI Kharisma memiliki dua jurusan, yakni Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiwa tidak kurang dari 465 mahasiswa dibina oleh 38 Dosen dan 13 tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 122 mahasiswa.

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Kharisma, memaknai pengembangan human capital; mengorganisasikan pengembangan human capital; merencanakan strategi penerapan pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 30 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

STAI Kharisma, saat ini kami memiliki 13 tenaga kependidikan, dengan memiliki kualifikasi pendidikan 4 orang lulusan S-2 dan 3 orang lulusan Manajemen Pendidikan 3 oran

²⁹IF.03.4.Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus STAI Al-Karimiyah Depok (Jum'at, 4 Juni 2021)

sedang Studi lanjut ke S-2, sisanya 3 orang sedang mendalami kursus aplikasi program dibiayai oleh lembaga, hal itu dilakukan semata-mata untuk kepentingan lembaga dalam Menunju Perguruan tinggi unggul, peranan mereka dalam mewujudkan lembaga syarat dengan pemilikan pengetahuan yang mumpuni yaitu:

- Bekal pengetahuan yang dimiliki, sebagai modal mereka untuk dapat menyadari dan mengetahui tugas, guna membentuk sikap tanggungjawab untuk: mengerjakan tugas dengan baik, bertanggung jawab kepada setiap perbuatan, melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang diterapkan, mengerjakan tugas secara bersama-sama, terkoordinasi dengan baik.
- Prinsip-prinsip tugas yang mereka miliki diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Pemilikan informasi yang valid dalam manajemen, dengan itu mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat, sangat diperlukan oleh manajemen guna melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas SDM., dikarenakan unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. Dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.³⁰

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan pada umumnya diperlukan guna penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan serta pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Kharisma, agar mereka memiliki arah yang jelas:

Upaya pengembangan keahlian, berguna untuk menumbuhkan kondisi kritis pengorganisasian, serta adanya proses kaderisasi. Hal tersebut berdampak pada pengorganisasian menjadi hal yang tidak dapat terpisahkan pada

³⁰IF.04.1.Wawancara, *pengembangan Pengetahuan*, di Kampus STAI Kharisma Sukabumi (Senin, 7 Juni 2021)

penentuan kebijakan, hal ini berlaku pada semua kebijakan. Yang menjadi pertanyaan bagi peneliti, mengapa pihak STAI Kharisma, sampai saat ini, belum mengoptimalkan pengembangan keahlian, padahal kewajiban itu, melekat pada mereka, Berikut, penuturan alasan dikemukakan Wakil Ketua II, sebagai berikut:

- Tendik memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik konsen terhadap mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya inisiatif dikalangan Tendik; sehingga mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik memiliki kemampuan mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.³¹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Kharisma Sukabumi, dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- kemampuan untuk menyusun program, dapat mengan-tisipasi/mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.

³¹IF.04.2.Wawancara, pengembangan Keahlian, di Kampus STAI Kharisma Sukabumi (Senin, 7 Juni 2021)

- kemampuan untuk mengevaluasi program; dalam mengevaluasi program kegiatan yang dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisakan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.³²

Pengoperasian/Penerapan Pengembangan human capital, dari segi kemampuan berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian, mengapa sekelas STAI Kharisma, sampai saat ini, belum optimal dalam Pengembangan kemampuan tendik, padahal kewajiban itu melekat pada mereka.

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan sasaran tujuan dan harapan untuk perkembangan perilaku tendik. Adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif pada kegiatan organisasi ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Mendorong/memotivasi tendik untuk memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Mengembangkan tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Memfasilitasi tendik untuk memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi

³²IF.04.3.Wawancara, pengembangan Kemampuan, di Kampus STAI Kharisma Sukabumi (Senin, 7 Juni 2021)

masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternative dan memilih alternatif terbaik.³³

Pada prinsipnya STAI Kharisma, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti mereka tidak melaksanakan Pengembangan human capital hal itu tidak jadi masalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM SDM an sumber daya pendukung yang memaksa kesiapan mereka belum optimal dalam melaksanakan pengembangan human capital.

e. STAI Nurul Hikmah (LP-5)

STAI Nurul Hikmah, salah satu PTKIS di Jawa Barat dan termasuk pada wilayah kerja Kopertais II Jawa Barat. Memiliki 1 program studi Pendidikan Agama Islam, tahun Akademik 2020/2021 STAI ini, memiliki 167 mahasiswa dibina dan dikembangkan oleh 15 dosen, dan 9 tenaga administrasi, Tahun ini meluluskan 53 sarjana S-1.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2021, itu pula, ditemukan informasi, bahwa sampai saat ini, STAI Nurul Hikmah Cianjur, belum pengembangan human capital tenga kependidikan untuk alumninya. Adapun. yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana STAI Nurul Hikmah, dalam hal penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa mengidentifikasi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital, tersebut. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara dengan informan STAI Nurul Hikmah Cianjur, tanggal 26 Juni 2020, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan intrepestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak STAI Nurul Hikmah, belum optimal malakukan pengembangan human capital, padahal 1

³³IF.04.4.Wawancara, pengembangan Keterampilan, di Kampus STAI Kharisma Sukabumi (Kamis 10 Juni 2021)

kegiatan itu, merupakan kewajibanya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Bekal pengetahuan bagi Tendik, dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Prinsip-prinsip yang dimiliki Tendik dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.
- Informasi yang valid dimiliki Tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.³⁴

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan didedikasikan: (1) agar penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) agar pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Nurul Hikmah memiliki arah yang jelas:

- Orientasi untuk prestasi yang dimiliki Tendik, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Fokus perhatian tendik pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan.
- Inisiatif yang tumbuh dengan sendirinya, berarti mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan semakin sulit.
- Kemampuan Tendik untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; merapakan kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam

³⁴IF.05.1.Wawancara, *pengembangan Pengetahuan*, di Kampus STAI Nurul Hikmah Cianjur (Kamis, 10 Juni 2021).

sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.³⁵

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Nurul Hikmah sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik.

Persoalan kemudian, mengapa pihak Nurul Hikmah sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasannya sebagai berikut:

- Kemampuan menyusun program dimiliki Tendik dapat mengantisipasi/mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Kemampuan Tendik untuk melaksanakan program kerja dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Kemampuan Tendik untuk Tendik untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Kemampuan Tendik untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisakan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.³⁶

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Strategi pengoperasian/Penerapan Pengembangan keterampilan (skill), erat hubungannya dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian,

³⁵IF.05.2.Wawancara, *pengembangan Keahlian*, di Kampus STAI Nurul Hikmah Cianjur (Kamis, 10 Juni 2021).

³⁶IF.05.3.Wawancara, *pengembangan Kemampuan*, di Kampus STAI Nurul Hikmah Cianjur (Kamis, 10 Juni 2021).

mengapa pihak STAI Hikmah sampai saat ini, belum optimal dalam merancang strategi operasi Pengembangan human capital, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan Ketua Prodi PAI STAI Al-Karimiyah , sebagai berikut:

- Optimalisasi kemampuan Tendik dalam menyusun program kerja, guna mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Optimalisasi kemampuan tendik dalam melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yag mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program da pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Optimalisasi kemampuan tendik dalam menilai dan mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program kegiatan yang dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan an program. Dengan itu diharapkan dapat mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Optimalisasi kemampuan tendik untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisikan prinsip-prinsip pelaporan: (1) harus merefresetasikan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) tersedianya dukungan atau *back up* rinci; (4) sistem pelaporan biasanya dalam transisi; (5) laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.³⁷

Pada prinsipnya STAI Nurul Hikmah memahami, dan mendukung pentingnya pengembangan human capitan tenaga pendidikan, namun keterbatasan SDM dan kondisi yang memaksa mereka belum siap optimal pengembangan human capitan tenaga pendidikan.

f. STAI As Siddiqiyah (LP-6)

STAI As-shiddiqiyah Karawang, salah satu PTKIS di Jawa Barat dan termasuk pada wilayah kerja Kopertais II Jawa Barat, berdiiri sejak tahun 2014. Memiliki 1 program studi Mnajemen Pendidikan Agama Islam, tahun Akademik 2020/2021STAI ini, memiliki 294 mahasiswa dibina dan dikembangkan oleh 13

³⁷IF.05.4.Wawancara, *pengembangan Keterampilan*, di Kampus STAI As-Sidqiyah Karawang (Senen 14 Juni 2021).

dosen, dan 3 tenaga administrasi, Tahun ini rencana meluluskan 61 sarjana S-1.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2018, sampai saat ini, STAI As-shiddiqiyah telah pengembangan human capital tenga kependidikan , sejak Desember 2016, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana STAI As-shiddiqiyah dalam hal (a) Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (b) Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (c) Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (d) Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 2 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa STAI As-shiddiqiyah, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, padahal PTKIS lain, bermasalah. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Dengan bekal pengetahuan, Tendik dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Dengan bekal memiliki prinsip-prinsip tugas Tendik diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Dengan memiliki informasi dalam manajemen Tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan

perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.³⁸

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah (a) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (b) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI As-shiddiqiyah, agar mereka meliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik memiliki selalu memperhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Inisiatif tumbuhnya Tendik merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik memiliki kemampuan mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.³⁹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

³⁸IF.06.1.Wawancara, *pengembangan Pengetahuan*, di Kampus Ass-Sidiqiyah Karawang (Kamis, 10 Juni 2021).

³⁹IF.06.2.Wawancara, *pengembangan Keahlian*, di Kampus Ass-Sidiqiyah Karawang (Kamis, 10 Juni 2021).

Strategi pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI As-shiddiqiyah, dilakukan dengan *The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *off the job training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program kerja, guna mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisirkan prinsip pelaporan yaitu: (1) laporan harus menonjolkan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) harus disediakan dukungan atau back up rinci; (4) sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁴⁰

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

⁴⁰IF.06.3.Wawancara, pengembangan Kemampuan, di Kampus Ass-Sidiqiyah Karawang (Kamis, 10 Juni 2021).

- Tendik memiliki keterampilan teknis yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dengan dimilikinya keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan teknis keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan teknis keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) mampu menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) memiliki kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴¹

Pengalaman dan pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap individu memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya STAI As-shiddiqiyah memahami dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisinya yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

⁴¹IF.06.4.Wawancara, pengembangan Keterampilan, di Kampus Ass-Sidiqiyah Karawang (Kamis, 10 Juni 2021).

g. STAI Riyadul Jannah (LP-7)

STAI Riyadhul Jannah Subang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 30 Juni 2000, ia, merupakan salah satu di lingkungan Kopertais II Jawa Barat dan. Saat ini STAI Riyadhul Jannah memiliki 3 jurusan/prodi, yakni Pendidikan Agama Islam (PAI) dan Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah), dan Pendidikan Guru MI. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiswa tidak kurang dari 565 mahasiswa dibina oleh 38 Dosen dan 6 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 53 Sarjana S-1.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2021, sampai saat ini, STAI Riyadhul Jannah telah pengembangan human capital tenaga kependidikan, sejak Desember 2016, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana ini STAI Riyadhul Jannah, dalam hal (a) Pengembangan pengetahuan, tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (b) Pengembangan keahlian tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (c) Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (d) Pengembangan keterampilan tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 2 Juni 2021, sebagai berikut:

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa STAI Riyadhul Jannah, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, Penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Pada saat ini kami memiliki 19 tenaga kependidikan, dengan memiliki kualifikasi pendidikan 10 orang lulusan S-2 dan 4 orang lulusan Manajemen Pendidikan 4 oran sedang Studi lanjut ke S-2, sisanya 5 orang sedang mendalami kursus aplikasi program dibiayai oleh lembaga, hal itu dilakukan semata-mata

untuk kepentingan lembaga dalam Menunju Perguruan tinggi unggul, peranan meraka dalam mewujurkan lembaga syarat dengan pemilikan pengetahuan yang mumpuni yaitu:

- Pengetahuan yang dimiliki tendik, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, dalam membentuk sikap tanggungjawab untuk: mengerjakan tugas dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas secara bersama-sama, terkordinasi dengan baik.
- Prinsip-prinsip tugas dimiliki tendik, diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Informasi dalam manajemen dimiliki tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua bagian yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁴²

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan pada umumnya diperlukan guna penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan serta pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Riyadhul Jannah, agar mereka memiliki arah yang jelas:

- Orientasi untuk prestasi yang dimiliki tendik melekatnya sikap kepemimpinan dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang guna mencapai tujuan, dan dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- Konsen terhadap mutu yang dimiliki tendik; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap tuntutan kebutuhan organisasi.

⁴²IF.07.1.Wawancara, pengembangan Kemampuan, di Kampus Riyadhuljannah Subang (Jum'at 18 Juni 2021).

- Inisiatif yang dimiliki tendik; merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Sikap selalu mencari informasi yang dimiliki tendik dengan tidak menunggu perintah atasan; adalah bentuk kesiapan untuk memahami gagasan dan lambang dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁴³

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Riyadhul Jannah, dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Kemampuan menyusun program yang dimiliki tendik, dapat menganalisis/mencegah kesalahan pemahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Kemampuan untuk melaksanakan program yang dimiliki tendik dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Kemampuan untuk mengevaluasi program yang dimiliki tendik dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program.
- Kemampuan Tendik untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisasikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap

⁴³IF.07.2.Wawancara, pengembangan Keahlian, di Kampus Riyaduljannah Subang (Jum'at 18 Juni 2021).

laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁴⁴

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- keterampilan teknis yang dimiliki tendik, diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Keterampilan hubungan manusiawi yang dimiliki tendik; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemonstrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Keterampilan konseptual yang dimiliki tendik, diharapkan mereka dapat mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik.⁴⁵

Pada prinsipnya STAI Riyadhul Jannah Subang, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisinya yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

⁴⁴IF.07.3.Wawancara, pengembangan Kemampuan, di Kampus Riyaduljannah Subang (Jum'at 18 Juni 2021).

⁴⁵IF.07.4.Wawancara, pengembangan Keterampilan, di Kampus Riyaduljannah Subang (Jum'at 18 Juni 2021).

h. STAIS Dharma (LP-8)

STAI Pangeran Dharma Kusuma Segaran merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, ia telah beridiri sejak 1 Juli 1987, STAI ini, memiliki 3 jurusan/program sudi. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiwa tidak kurang dari 565 mahasiswa dibina oleh 38 Dosen dan 9 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 136 sarjana S-1.

Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2021, itu pula, ditemukan informasi, bahwa sampai saat ini, STAI Pangeran Dharma Kusuma, belum pengembangan human capital tenga kepenidikan untuk alumninya. Adapun. yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana STAI Al-Karimiyah, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital, tersebut. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara dengan informan STAI Pangeran Dharma Kusuma tanggal 26 Juni 20201, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan intrepestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak STAI Pangeran Dharma Kusuma, belum menafsirkan Pengembangan human capital, padahal 1 kegiatan itu, merupaka kewajibanya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Bekal pengetahuan yang dimiliki Tendik dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Prinsip-prinsip dalam melaksanakan tugas yang dimiliki Tendik, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.

- Informasi yang valid yang dimiliki Tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁴⁶

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah: (1) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Pangeran Dharma Kusuma memiliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki Orientasi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik fokus perhatian pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya sikap inisiatif yang dimiliki Tendik merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik kemampuan untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁴⁷

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Pangeran Dharma Kusuma sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan,

⁴⁶IF.08.1.Wawancara, pengembangan Kemampuan, di Kampus STAIS Dharma Indramayu (Rabu, 2 Juni 2021).

⁴⁷IF.08.2.Wawancara, pengembangan Keahlian, di Kampus STAIS Dharma Indramayu (Rabu, 2 Juni 2021).

workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik.

Strategi penerapan pengembangan keahlian, berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian, mengapa pihak STAI Pangeran Dharma Kusuma sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan Ketua Prodi PAI STAI Kharisma, sebagai berikut:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat mengantisipasi/mencegah kesalahan pemahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisasikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁴⁸

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Dengan adanya program perkembangan keterampilan diharapkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. Kegiatannya meliputi:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah

⁴⁸IF.08.3.Wawancara, *pengembangan Kemampuan*, di Kampus STAIS Dharma Indramayu (Rabu, 2 Juni 2021).

yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.

- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) dapat menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) dengan kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkrondisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁴⁹

Pengalaman, pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap tendik sejatinya memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya STAI Al-Karimiyah Sawangan Depok dapat memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti melaksanakan pengembangan human capital tidak bermasalah, hal itu mereka menganggap wajar. Hanya saja kondisi keterbatasan SDM SDM , yang memaksa mereka untuk melaksanakan pengembangan human capital.

i. IAI Bunga Bangsa Cirebon (LP-9)

Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 27 Mei 1989, kampus ini beralamat di Jalan Widarasari III,

⁴⁹IF.08.3.Wawancara, *pengembangan Keterampilan*, di Kampus STAIS Dharma Indramayu (Rabu, 2 Juni 2021).

Sutawinangun, Kedawung, Cirebon, Jawa Barat. Pada tahun Akademik 2020/2021, membina dan mengembangkan 561 mahasiswa, dibina oleh 42 tenaga Dosen, dan 9 orang tenaga kependidikan, tahun ini meluluskan alumni sebanyak 132 sarjana S-1. Berdasar pada hasil observasi tanggal 21 April 2018, sampai saat ini, IAI Bunga Bangsa Cirebon telah pengembangan human capital tenaga kependidikan, sejak Desember 2016, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana IAI Bunga Bangsa Cirebon, dalam hal (a) Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (b) Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (c) Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (d) Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 2 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa IAI Bunga Bangsa Cirebon, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, padahal PTKIS lain, bermasalah. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik berbekal pengetahuan, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip tugas mereka diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki

hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas & penghematan biaya dalam organisasi.⁵⁰

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah (a) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (b) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan mengapa IAI Bunga Bangsa Cirebon, agar mereka memiliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik memiliki yang selalu memperhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya inisiatif; dari Tendik yang memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik yang selalu mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁵¹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Strategi pengembangan kemampuan tenaga kependidikan IAI Bunga Bangsa Cirebon, dilakukan *The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *off the job training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

⁵⁰IF.09.1.Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus IAI BBC Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

⁵¹IF.09.2.Wawancara, pengembangan Keahlian, di Kampus IAI BBC Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

- Tendik yang memiliki menyusun program kerja, guna mencegah kesalahan pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik yang mampu melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan pencapaian program akan mudah diselesaikan.
- Tendik yang mampu mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik yang mampu melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisirkan prinsip pelaporan yaitu: (1) laporan harus menonjolkan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) harus disediakan dukungan atau back up rinci; (4) sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁵²

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Tendik yang memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik yang memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik yang memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk

⁵²IF.09.3.Wawancara, *pengembangan Keterampilan*, di Kampus IAI BBC Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) memiliki kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁵³

Pengalaman dan pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap individu memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya IAI Bunga Bangsa Cirebon, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisinya yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

j. STAI/IAIC Cirebon (LP-10)

IAI Cirebon merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, ia telah beridiri sejak 27 Mei 1989, STAI ini, memiliki 3 jurusan/program studi. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiswa tidak kurang dari 561 mahasiswa dibina oleh 38 Dosen dan 9 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 136 sarjana S-1.

Sejumlah alumni tersebut, sejatinya sudah menerima Surat Keterangan Pendamping Ijazah, selain dari Ijazah dan Transkrip nilai. Sampai saat ini, IAI Cirebon belum optimal mengembangkan human capital tenaga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana IAI Cirebon, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi

⁵³IF.09.4.Wawancara, *pengembangan Keterampilan*, di Kampus IAI BBC Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 7 Juli 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa IAI Cirebon, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, Penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik yang berbekal pengetahuan, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, dalam membentuk sikap tanggungjawab untuk: mengerjakan tugas dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas secara bersama-sama, terkoordinasi dengan baik.
- Tendik yang memiliki prinsip-prinsip tugas, diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumberdaya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi&sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁵⁴

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan pada umumnya diperlukan guna penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan serta pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan IAI Cirebon, agar mereka meliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, melekatnya sikap kepemimpinan dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi

⁵⁴IF.09.1.Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus IAI Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

dirinya dan merangsang guna mencapai tujuan, dan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

- Tendik selalu memperhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap tuntutan kebutuhan organisasi.
- Tendik memiliki inisiatif; merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik selalu mencari informasi dengan tidak menunggu perintah atasan; adalah bentuk kesiapan untuk memahami gagasan dan lambang dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud & tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁵⁵

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan IAI Cirebon, dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat mengantisipasi/mencegah kesalahan pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisasikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus

⁵⁵IF.09.2.Wawancara, pengembangan keahlian, di Kampus IAI Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁵⁶

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemonstrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik.⁵⁷

Pada prinsipnya IAI Cirebon, memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisilah yang memaksa mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

k. FKI UNSIA Kuningan (LP-11)

Fakultas Keagamaan Islam Universitas Al-Ihya, (FKAI-UNSIA), Kuningan dahulu STAI Al-Ihya Kuningan, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertais

⁵⁶IF.09.3.Wawancara, pengembangan keahlian, di Kampus IAI Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

⁵⁷IF.09.4.Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus IAI Cirebon (Jum'at, 4 Juni 2021).

Wilayah II Jawa Barat, ia telah beridiri sejak 27 Mei 1989, STAI ini, memiliki 5 jurusan/program sudi. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiwa tidak kurang dari 853 mahasiswa dibina oleh 83 Dosen dan 19 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 118 sarjana S-1.

Sejumlah alumni tersebut, sejatinya sudah menerima Surat Keterangan Pendamping Ijazah, selain dari Ijazah dan Transkrip nilai. Berdasarkan KMA No. 1 Tahun 2016, yang diberlakukan sejak 12 Januari 2016. Namun, berdasar pada hasil observasi tanggal 2 Mei 2018, sampai saat ini, FKAI-UNSIK Kuningan, belum pengembangan human capital tenga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, mengapa FKAI-UNSIK Kuningan, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 9 Juli 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan intreprestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak FKAI-UNSIK Kuningan, belum menafsirkan Pengembangan human capital, padahal l kegiatan itu, merupaka kewajibanya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik memiliki bekal pengetahuan dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.

- Tendik memiliki informasi yang valid mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁵⁸

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah: (1) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan FKAI-UNSIA Kuningan memiliki arah yang jelas:

- Tendik yang memiliki orientasi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik yang fokus perhatian pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan.
- Tumbuhnya sikap inisiatif Tendik; mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁵⁹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan FKAI-UNSIA Kuningan sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik.

⁵⁸IF.10.1.Wawancara, *pengembangan pengetahuan*, di Kampus UNSIA Kuningan (Senin 7 Juni 2021).

⁵⁹IF.10.2.Wawancara, *pengembangan keahlian*, di Kampus UNSIA Kuningan (Senin 7 Juni 2021).

Strategi penerapan pengembangan keahlian, berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian, mengapa pihak FKAI-UNSIK Kuningan sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat menganalisis/mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualiskan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁶⁰

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Dengan adanya program perkembangan keterampilan diharapkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. Kegiatannya meliputi:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar

⁶⁰ IF.10.3.Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus UNSIA Kuningan (Senin 7 Juni 2021).

- dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
 - Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) dapat menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) dengan kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkrondisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁶¹

Pengalaman, pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap tendik sejatinya memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya FKAI-UNSIA Kuningan dapat memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti melaksanakan pengembangan human capital tidak bermasalah, hal itu mereka menganggap wajar. Hanya saja kondisi keterbatasan SDM SDM , yang memaksa mereka untuk melaksanakan pengembangan human capital.

1. STAI Putra Galuh (LP-12)

STAI Putra Galuh Ciamis merupakan salah satu, merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, ia telah berdiri sejak 17 Desember 2007, STAI ini, memiliki 3 jurusan/program sudi. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiswa tidak kurang dari 565 mahasiswa dibina oleh 83

⁶¹ IF.10.4.Wawancara, *pengembangan keterampilan*, di Kampus UNSIA Kuningan (Senin 7 Juni 2021).

Dosen dan 9 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 53 sarjana S-1.

STAI Putra Galuh Ciamis, belum optimal dalam pengembangan human capital tenaga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, mengapa STAI Putra Galuh Ciamis, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 10 Juli 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan intreprestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak STAI Putra Galuh Ciamis, belum menafsirkan Pengembangan human capital, padahal 1 kegiatan itu, merupakan kewajibannya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Tendik memiliki bekal pengetahuan dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi yang valid mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁶²

2) Aspek Pengembangan keahlian

⁶²IF.12.1. Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus Putra Galuh Ciamias (Kamis 10 Juni 2021).

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah: (1) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Putra Galuh Ciamis memiliki arah yang jelas:

- Memiliki Orientsi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Fokus perhatian pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Tumbuhnya sikap inisiatif; mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Memiliki kemampuan untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁶³

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Putra Galuh Ciamis sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik.

Strategi penerapan pengembangan keahlian, berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian, mengapa pihak STAI Putra Galuh Ciamis sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan mereka sebagai berikut:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program, dapat mengantisipasi/mencegah kesalahan pahaman tentang tujuan akhir, dan

⁶³IF.12.2. Wawancara, *pengembangan keahlian*, di Kampus Putra Galuh Ciamias (Kamis 10 Juni 2021).

mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.

- Tendik memiliki kemampuan untuk melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁶⁴.

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Dengan adanya program perkembangan keterampilan diharapkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. Kegiatannya meliputi:

- Tendik memiliki keterampilan teknis; kemampuan yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dimilikinya memiliki keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang

⁶⁴IF.12.3. Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus Putra Galuh Ciamias (Kamis 10 Juni 2021).

kompleks. (2) dapat menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternative-alternative yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) dengan kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyingkrondisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁶⁵

Pengalaman, pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap tendik sejatinya memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya STAI Putra Galuh Ciamis, dapat memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti belum melaksanakan pengembangan human capital tidak bermasalah, hal itu mereka menganggap wajar. Hanya saja kondisi keterbatasan SDM SDM , yang memaksa mereka untuk melaksanakan pengembangan human capital.

m. IAIC Cipasung Tasikmaya (LP-13)

Institut Agama Islam Cipasung (IAIC) Tasikmalaya, merupakan satu dari sekian PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, ia telah berdiri sejak telah berdiri sejak 23 Desember 1965, Instut ini, memiliki 7 jurusan/program sudi. 5 prodi S-1, dan 2 prodi S2. Tahun Akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiwa tidak kurang dari 994 mahasiswa dibina oleh 93 Dosen dan 21 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 194. lulusan sarjana S-1.sebanyak 165. Sarjana, dan prog S2, 39 Magister.

Sejumlah alumni tersebut, sejatinya sudah menerima Surat Keterangan Pendamping Ijazah, selain dari Ijazah dan Transkrip nilai. Berdasarkan KMA No. 1 Tahun 2016, yang diberlakukan sejak 12 Januari 2016. Namun, berdasar pada hasil observasi tanggal 5 Mei 2018, sampai saat ini, IAIC Tasikmalaya belum

⁶⁵IF.12.4. Wawancara, *pengembangan keterampilan*, di Kampus Putra Galuh Ciamias (Kamis 10 Juni 2021).

pengembangan human capital tenaga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana IAIC Tasikmalaya, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 11 Juli 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa Institut Agama Islam Cipasung (IAIC), sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, Penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

Pada saat ini kami memiliki 19 tenaga kependidikan, dengan memiliki kualifikasi pendidikan 10 orang lulusan S-2 dan 4 orang lulusan Manajemen Pendidikan 4 orang sedang Studi lanjut ke S-2, sisanya 5 orang sedang mendalami kursus aplikasi program dibiayai oleh lembaga, hal itu dilakukan semata-mata untuk kepentingan lembaga dalam Menunju Perguruan tinggi unggul, peranan mereka dalam mewujudkan lembaga syarat dengan pemilikan pengetahuan yang mumpuni yaitu:

- Diyakini bekal pengetahuan yang dimiliki tendik, mereka dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, dalam membentuk sikap tanggungjawab untuk: mengerjakan tugas dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas secara bersama-sama, terkordinasi dengan baik.
- Tendik memiliki prinsip-prinsip tugas mereka diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Tendik memiliki informasi dalam manajemen mereka akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan

kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁶⁶

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan pada umumnya diperlukan guna penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan serta pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan Institut Agama Islam Cipasung (IAIC), agar mereka memiliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, melekatnya sikap kepemimpinan dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang guna mencapai tujuan, dan dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik selalu memperhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap tuntutan kebutuhan organisasi.
- Tendik memiliki inisiatif; merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik selalu mencari informasi dengan tidak menunggu perintah atasan; adalah bentuk kesiapan untuk memahami gagasan dan lambang dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁶⁷

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan Institut Agama Islam Cipasung (IAIC), dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Kemampuan yang dimiliki Tendik dalam menyusun program, dapat mengantisipasi/mencegah kesalahan pemahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.

⁶⁶IF.13.1. Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus IAIC Cipasung (Senein, 14 Juni 2021).

⁶⁷IF.13.2. Wawancara, pengembangan keahlian, di Kampus IAIC Cipasung (Senein, 14 Juni 2021).

- Kemampuan yang dimiliki Tendik dalam melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Kemampuan yang dimiliki Tendik dalam mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Kemampuan yang dimiliki Tendik dalam melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisasikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁶⁸

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Keterampilan teknis yang dimiliki Tendik; diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Dengan memiliki keterampilan ini akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Keterampilan hubungan manusiawi yang dimiliki Tendik; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemonstrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Keterampilan konseptual yang dimiliki Tendik, diharapkan mereka dapat mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. mampu menganalisis dan mendiagnosisi situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif

⁶⁸IF.13.3. Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus IAIC Cipasung (Senein, 14 Juni 2021).

yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternative dan memilih alternatif terbaik.⁶⁹

Pada prinsipnya Institut Agama Islam Cipasung (IAIC), memahami, dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisinya yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

n. FAI UNINUS Bandung (LP-14)

Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, merupakan satu dari sekian PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, ia telah berdiri sejak telah berdiri sejak 7 Desember 1976, Institut ini, memiliki 3 jurusan/program studi S-1. Tahun Akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiswa tidak kurang dari 533 mahasiswa dibina oleh 38 Dosen dan 9 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 53. sarjana S-1.

Sejumlah alumni tersebut, sejatinya sudah menerima Surat Keterangan Pendamping Ijazah, selain dari Ijazah dan Transkrip nilai. Berdasarkan KMA No. 1 Tahun 2016, yang diberlakukan sejak 12 Januari 2016. Namun, berdasar pada hasil observasi tanggal 5 Mei 2018, sampai saat ini, Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, belum pengembangan human capital tenga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan pengembangan pengetahuan, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam

⁶⁹IF.13.4. Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus IAIC Cipasung (Senein, 14 Juni 2021).

pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, sudah bisa menafsirkan dan mengimplementasikan Pengembangan human capital, padahal PTKIS lain, bermasalah. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Dengan bekal pengetahuan, Tendik dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Dengan bekal memiliki prinsip-prinsip tugas Tendik diharapkan dapat bekerja dengan pembagian kerja; wewenang dan tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri; penggajian pegawai; pemusatan.
- Dengan memiliki informasi dalam manajemen Tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kerja kepada semua departemen yang memiliki hubungan atau koordinasi. meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena unit sistem kerja yang terkoordinasi dan sistematis. meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁷⁰

2) Aspek Pengembangan keahlian

Tujuan pengembangan keahlian tenaga kependidikan umum adalah (1) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (2) pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung mereka meliki arah yang jelas:

- Tendik memiliki orientasi untuk prestasi, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Tendik memiliki selalu memperhatikan mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan

⁷⁰IF.14.1.Wawancara, pengembangan Pengetahuan, di Kampus FAI UNINUS Bandung (Jum'at, 18 Juni 2021).

tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.

- Inisiatif tumbuhnya Tendik merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Tendik memiliki kemampuan mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; adalah kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁷¹

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Strategi pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI As-shiddiqiyah, dilakukan dengan *The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *off the job training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki:

- Tendik memiliki kemampuan menyusun program kerja, guna mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Tendik memiliki kemampuan melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Tendik memiliki kemampuan mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Tendik memiliki kemampuan melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisirkan prinsip pelaporan yaitu: (1) laporan harus menonjolkan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) harus disediakan dukungan atau back up rinci; (4) sistem

⁷¹IF.14.2.Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus FAI UNINUS Bandung (Jum'at, 18 Juni 2021).

pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁷²

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan tujuan dan harapan untuk perkembangan dan keterampilan perilaku tendik. Tujuan adanya program perkembangan keterampilan yang memungkinkan tendik dapat bersaing melakukan secara efektif disekolah ataupun kegiatan lainnya. kesemuanya ini meliputi kegiatan seperti:

- Tendik memiliki keterampilan teknis yang diwujudkan dengan kombinasi IQ dan kinerja otak kiri yang baik. Kemampuan ini lebih bisa dilihat dibanding jenis keterampilan yang satunya. Dengan dimilikinya keterampilan ini lebih bisa memecahkan masalah yang membutuhkan kinerja otak kiri, mengingat salah satunya akan lebih mudah mengingat, sehingga biasa terkesan lebih pintar dibanding tendik lain. Namun, orang yang memiliki keterampilan *hard skill* belum tentu pintar dalam *soft skill*.
- Tendik memiliki keterampilan teknis keterampilan hubungan manusiawi; diharapkan mereka dapat mengembangkan hubungan yang harmonis dengan semua anggota lembaga atau organisasi. Keterampilan ini didemostrasikan dalam cara seorang berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, pemberian sarana, koordinasi, bimbingan, komunikasi, dan memecahkan konflik
- Tendik memiliki keterampilan teknis keterampilan konseptual, diharapkan mereka dapat (1) mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. (2) mampu menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menurut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif terbaik. (3) memiliki kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh, baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasi atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyinkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.⁷³

⁷²IF.14.3.Wawancara, *pengembangan keahlian*, di Kampus FAI UNINUS Bandung (Jum'at, 18 Juni 2021).

⁷³IF.14.4.Wawancara, *pengembangan keterampilan*, di Kampus FAI UNINUS Bandung (Jum'at, 18 Juni 2021).

Pengalaman dan pengetahuan dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kesiapan tiap individu terhadap masalah dihadapi. Setiap individu memiliki kesiapan dasar yang dapat berubah sesuai dengan pengaruh yang dihadapi. Pada prinsipnya Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, memahami dan mendukung pentingnya PT unggul, namun bukan berarti telah melaksanakan Pengembangan human capital tidak bermasalah bagi mereka, hal itu mereka menganggap wajar, justru keterbatasan SDM dan kondisilah yang memaksa kesiapan mereka dapat melaksanakan Pengembangan human capital.

o. STAI Yamisa Soreang (LP-15)

STAI Yamisa Soreang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang telah berdiri sejak 15 Juni 1986, STAI ini, memiliki 3 jurusan/program studi. Tahun akademik 2020/2021 membina dan mengembangkan mahasiswa tidak kurang dari 311 mahasiswa dibina dan dikembangkan oleh 36 Dosen dan 9 orang tenaga kependidikan, dan tahun ini meluluskan 87 sarjana S-1. Sampai saat ini, STAI Yamisa Soreang belum pengembangan human capital tenaga kependidikan, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, bagaimana STAI Yamisa Soreang, dalam penafsiran Pengembangan human capital; mengorganisasikan Pengembangan human capital; merencanakan strategi Penerapan Pengembangan human capital; dan apa-apa saja yang menjadi kendala dalam mengimplemetasikan Pengembangan human capital. Untuk menjawab persoalan itu, di bawah dideskripsikan hasil wawancara tanggal 18 Juni 2021, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan intrepestasi/penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan, menjadi prasyarat utama dalam memahami suatu kebijakan. Persoalannya dalam penelitian ini, mengapa pihak STAI Yamisa Soreang, belum optimal melakukan pengembangan human capital, padahal 1 kegiatan itu, merupakan kewajibanya melekat pada mereka. Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Bekal pengetahuan bagi Tendik, dapat menyadari tugas dan mengetahui tugas, merupakan sikap tanggungjawab sikap tanggung jawab untuk: mengerjakan tugas dan pekerjaan kantor dengan baik. bertanggung jawab kepada setiap perbuatan. melakukan piket sesuai dengan jadwal yang diterapkan; mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.
- Prinsip-prinsip yang dimiliki Tendik dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat bekerja sesuai job, wewenang, tanggung jawab; disiplin; kesatuan perintah; kesatuan pengarahan; fokus pada kepentingan organisasi; penggajian pegawai; pemusatan.
- Informasi yang valid dimiliki Tendik akan dapat: meningkatkan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan *realtime*. memudahkan untuk melakukan perencanaan, pengawasan, pengarahan dan pendelegasian kepada semua bagian, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas SDM, karena unit kerja yang terkoordinasi dan sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya dalam organisasi.⁷⁴

2) Aspek Pengembangan keahlian

Misi pengembangan keahlian tenaga kependidikan didedikasikan: (1) agar penyelenggaraan pelayanan secara mendasar yang dibutuhkan masyarakat (c) agar pemeliharaan prasarana pokok pengembangan tata pemerintahan yang baik. Secara spesifik pengembangan keahlian tenaga kependidikan STAI Nurul Hikmah memiliki arah yang jelas:

- Orientsi untuk prestasi yang dimiliki Tendik, mereka memiliki sikap kepemimpinan yang selalu mengajukan tantangan yang menarik bagi dirinya dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan tugas dengan baik.
- Fokus perhatian tendik pada mutu; dengan memiliki perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh.
- Inisiatif yang tumbuh dengan sendirinya, berarti mereka memiliki kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- Kemampuan Tendik untuk mencari informasi sendiri/dengan tidak menunggu; merapakan kesanggupan atau kesiapan seseorang untuk memahami gagasan-gagasan dan lambang atau bunyi bahasa dalam

⁷⁴IF.14.1.Wawancara, pengembangan pengetahuan, di Kampus STAI YAMISA Soreang (Jum'at, 18 Juni 2021).

sebuah teks bacaan yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan si pembaca untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.⁷⁵

3) Aspek Pengembangan kemampuan

Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan STAI Yamisa Soreang sampai saat dilakukan secara berjenjang pelatihan, bimbingan/penyuluhan, latihan serta penugasan sementara, sedangkan melalui kursus, pendidikan, workshop, seminar, studi banding, hal itu dilakukan dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian khusus dan spesifik. Persoalan kemudian, mengapa pihak STAI Yamisa Soreang sampai saat ini, belum merancang strategi operasi Pengembangan keahlian, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasannya sebagai berikut:

- Kemampuan menyusun program dimiliki Tendik dapat mengantisipasi/mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan pekerjaan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Kemampuan Tendik untuk melaksanakan program kerja dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Kemampuan Tendik untuk Tendik uncut mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Kemampuan Tendik untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisikan prinsip pelaporan dan sistem pelaporan manajemen biasanya dalam transisi; (5) setiap laporan harus berformat keputusan; secara terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁷⁶

4) Aspek Pengembangan keterampilan

Strategi pengoperasian/Penerapan Pengembangan keterampilan (skill), erat hubungannya dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Persoalan kemudian,

⁷⁵IF.14.2.Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus STAI YAMISA Soreang (Jum'at, 18 Juni 2021).

⁷⁶IF.14.3.Wawancara, pengembangan kemampuan, di Kampus STAI YAMISA Soreang (Jum'at, 18 Juni 2021).

mengapa pihak STAI Yamisa Soreang sampai saat ini, belum optimal dalam merancang strategi operasi Pengembangan human capital, yang kewajiban itu melekat pada tupoksi mereka, Berikut, penuturan alasan mereka, sebagai berikut:

- Optimalisasi kemampuan Tendik dalam menyusun program kerja, guna mencegah kesalah pahaman tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan.
- Optimalisasi kemampuan tendik dalam melaksanakan program kerja; dalam mewujudkan tujuan ini merupakan titik sentral atau kondisi yang akan dicapai dari pelaksanaan program. Kejelasan tujuan membawa arah yang mudah didalam pelaksanaan program, sehingga penentuan keseluruhan bagian yang ada kaitannya dengan program dan pencapaian program akan mudah dapat diselesaikan.
- Optimalisasi kemampuan tendik dalam menilai dan mengevaluasi program kerja; dalam menilai dan mengevaluasi program kegiatan yang dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan program. Dengan itu diharapkan dapat mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.
- Optimalisasi kemampuan tendik untuk melaporkan hasil pekerjaan, sejak memahami sampai mengatualisakan prinsip-prinsip pelaporan: (1) harus merefresetasikan informasi penting (2) laporan harus ringkas mungkin; (3) tersedianya dukungan atau *back up* rinci; (4) sistem pelaporan biasanya dalam transisi; (5) laporan harus berformat keputusan; (6) terstruktur untuk melaporkan suatu kinerja.⁷⁷

Pada prinsipnya STAI Yamisa Soreang memahami, dan mendukung pentingnya pengembangan human capital tenaga pendidikan, namun keterbatasan SDM dan kondisi yang memaksa mereka belum siap optimal pengembangan human capital tenaga pendidikan.

Dekripsi di atas memuat sejumlah jawaban instrumen penelitian tentang Manajemen Pengembangan *Human Capital* Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul". Disebar pada 15 PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, fokus penelitian pada: (1) pengembangan pengetahuan, (2) pengembangan keahlian (3) pengembangan kemampuan (4) pengembangan keterampilan. Ketcapaiannya sebagaimana peneliti ilustrasikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2.1
Rekapitulasi Capaian Data Informasi Hasil Penelitian

⁷⁷IF.14.4.Wawancara, pengembangan keterampilan, di Kampus STAI YAMISA Soreang (Jum'at, 18 Juni 2021).

No.	Nama PTKIS Lokus Penelitian	Sebaran IPD				Jml	Ket/ Selesai
		1	2	3	4		
1.	FAI Univ Juanda	4	4	4	3	14	√
2.	IAI Nasional Laroiba	4	4	4	3	14	√
3.	STAI Al-Karimiyah	4	4	4	3	14	√
4.	STAI Karisma	4	4	4	3	14	√
5.	STAI Nurul Hikmah	4	4	4	3	14	√
6.	STAI Ass Sidiqiyah	4	4	4	3	14	√
7.	STAI Riyadul Jannah	4	4	4	3	14	√
8.	STAIS Dharma Kusuma	4	4	4	3	14	√
9.	Institut Agama Islam	4	4	4	3	14	√
10.	STAI Cirebon	4	4	4	3	14	√
11.	FKIS UNSIA	4	4	4	3	14	√
12.	STAI Putra Galuh	4	4	4	3	14	√
13.	IAIC Cipasung	4	4	4	3	14	√
14.	FAI Universitas Islam	4	4	4	3	14	√
15.	STAI YAMISA Soreang	4	4	4	3	14	√
Jumlah		60	60	60	45	210	√

Sumber: data diolah oleh peneliti

Atas dasar itu, maka dalam bagian selanjutnya akan dideskripsikan temuan penelitian

3. Temuan Penelitian

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna kinerja manaj pengembangan HC kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan sesuai tuntutan metode Penelitian Campuran Penafsiran mereka, dihitung berdasarkan skala dan angka: K (kurang) diberi nilai 1; S (sedang) diberi nilai 2; T (tinggi) diberi nilai 3; ST (tinggi) diberi nilai 4;

a. Berdasarkan Situs Tunggal

Berdasar hasil observasi, wawancara dan dokumen. Dalam bagian ini disajikan temuan penelitian berdasarkan situs tunggal dari 15 PTKIS, berdasar pada fokus masalah penelitian yaitu:

1) FAI Univ Juanda Bogor (LP-1)

Capain kinerja pengembangan human capital (pengetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). FAI Univ. Juanda Bogor, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.01
Kinerja Pengembangan HC Tendink FAI UNIDA

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi	1			
		6. perhatian terhadap mutu		2		
		7. inisiatif	1			
		8. mencari informasi	1			
		Jumlah N Σ	5/4=1.25			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja			3	
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja		2		
		12. melaporkan hasil .			3	
		Jumlah N Σ	9/4=2.25			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16. Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			8	8	9	
Rerata Σ			$\frac{25}{14} = 1,78$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capaian kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, di FAI UNIDA, secara kumulatif sebesar 1.78 dengan peraian: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (1,20), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.25), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

2) IAIN Laroiba Kab. Bogor (LP.2)

Capaian kinerja pengembangan human capital (pengetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). IAIN Laroiba Kab. Bogor, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.02
Kinerja Pengembangan HC Tendink IAIN Laroiba

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu				4
		7. inisiatif				4
		8. mencari informasi				4
		Jumlah N Σ	16/4=4.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja			3	
		11. mengevaluasi program kerja	1			
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16. Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			5	8	6	16
Rerata Σ			$\frac{35}{14} = 2,50$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, di IAIN Laroiba, secara kumulatif sebesar 2.25 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

3) STAI Al-Karimiyah (LP.3)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Al-Karimiyah Depok, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.03
Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Al-Karimiyah

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas	1			
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4= 1,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif			3	
		8. mencari informasi				4
		Jumlah N Σ	12/4=3,00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja			3	
		11. mengevaluasi program kerja	1			
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16. Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=1.00			
Jumlah dan NT			6	4	15	8
Rerata Σ			$\frac{32}{14} = 2,25$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI Al-Karimiyah, secara kumulatif sebesar 2.25 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

4) STAI Karisma (LP.4)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Karisma, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.04
Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Karisma

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas	1			
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi	1			
		6. perhatian terhadap mutu		2		
		7. inisiatif			3	
		8. mencari informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja			3	
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja		2		
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16. Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1.00			
Jumlah dan NT			9	5	6	
Rerata Σ			$\frac{21}{14} = 1,50$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengidikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI Karisma, secara kumulatif sebesar 1.50 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

5) STAI Nurul Hikmah (LP.5)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Nurul Hikmah, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.05

Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Nurul Hikmah

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi	1			
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif	1			
		8. mencari informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja		3		
		12. melaporkan hasil .			3	
		Jumlah N Σ	9/4=2.25			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16. Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			9	9	6	
Rerata Σ			$\frac{24}{14} = 1,71$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI **Nurul Hikmah**, secara kumulatif sebesar 1.71 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.25), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

6) STAI Ass Sidiqiyah (LP.6)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Ass Sidiqiyah, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.06

Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Nurul Hikmah

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		3		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	9/4=2.25			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja	1			
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja	1			
		12. melaporkan hasil .	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16.Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			9	9	6	
Rerata Σ			$\frac{24}{14}=1,75$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI Ass Sidiqiyah, secara kumulatif sebesar 1.75 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,25), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (1.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

7) STAI Riyadul Jannah (LP.7)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Riyadul Jannah, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.07

Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Riyadul Jannah

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas	1			
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	8/4=2.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16. Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=3.00			
Jumlah dan NT			6	8	15	
Rerata Σ			$\frac{29}{14}=2,00$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI Riyadul Jannah, secara kumulatif sebesar 2.00 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

8) STAIS Dharma Kusuma (LP.8)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAIS Dharma, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.08
Kinerja Pengembangan HC Tendink STAIS Dharma

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas		2		
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas			3	
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu			3	
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	12/4=3.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16.Keterampilan konseptual		2		
		Jumlah N Σ	8/3=2.66			
Jumlah dan NT			2	10	15	4
Rerata Σ			$\frac{21.5}{14}=2,25$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAIS Dharma, secara kumulatif sebesar 2.50 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (3, 00).

9) IAI Bunga Bunga Cirebon (LP.9)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). IAI BBC, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.08
Kinerja Pengembangan HC Tendink IAI Bunga Bunga

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas		2		
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas			3	
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu			3	
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	12/4=3.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16. Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=3.00			
Jumlah dan NT			2	10	21	4
Rerata Σ			$\frac{35}{14}=2,50$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capaian kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, di STAIS Dharma, secara kumulatif sebesar 2.50 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (3, 00).

10) IAI Cirebon (LP.10)

Capaian kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). IAI Cirebon, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.10
Kinerja Pengembangan HC Tendink IAI Cirebon

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas		2		
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas			3	
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu			3	
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	12/4=3.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16.Keterampilan konseptual		2		
		Jumlah N Σ	8/3=2.66			
Jumlah dan NT			2	10	15	4
Rerata Σ			$\frac{21.5}{14}=2,25$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di IAI Cirebon, secara kumulatif sebesar 2.50 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (2, 66).

11) FKIS UNSIA (LP.11)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). FKIS UNSIA, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.11
Kinerja Pengembangan HC Tendink FKIS UNSIA

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas	1			
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	8/4=2.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16.Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=3.00			
Jumlah dan NT			6	8	15	
Rerata Σ			$\frac{29}{14}=2,00$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di FKIS UNSIA, secara kumulatif sebesar 2.00 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

12) STAI Putra Galuh (LP.12)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI Putra Galuh, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.12
Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Putra Galuh

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		3		
		8. mencari informasi			3	
		Jumlah N Σ	9/4=2.25			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja	1			
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja	1			
		12. melaporkan hasil .	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16.Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			9	9	6	
Rerata Σ			$\frac{24}{14}=1,75$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI Putra Galuh, secara kumulatif sebesar 1.75 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,25), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (1.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

13) IAIC Cipasung (LP.13)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). IAIC Cipasung, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.11
Kinerja Pengembangan HC Tendink IAIC Cipasung

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas	1			
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	8/4=2.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16.Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=3.00			
Jumlah dan NT			6	8	15	
Rerata Σ			$\frac{29}{14}=2,00$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengindikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di IAIC Cipasung, secara kumulatif sebesar 2.00 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (1,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (2,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (1, 00).

14) Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung (LP.14)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). Fakultas Agama Islam UNINUS Bandung, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.12

Kinerja Pengembangan HC Tendink STAI Siliwangi Garut

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.		2		
		2. mengetahui tugas			3	
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas	1			
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi		2		
		6. perhatian terhadap mutu	1			
		7. inisiatif		3		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	9/4=2.25			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja	1			
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja	1			
		12. melaporkan hasil .	1			
		Jumlah N Σ	4/4=1.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis	1			
		15. keterampilan hubungan manusiawi	1			
		16.Keterampilan konseptual	1			
		Jumlah N Σ	3/3=1.00			
Jumlah dan NT			9	9	6	
Rerata Σ			$\frac{24}{14}=1,75$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengidikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di Fakultas Agana Islam UNINUS Bandung, secara kumulatif sebesar 1.75 dengan perician: (1) Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Pengembangan keahlian (2,25), (3) Pengembangan kemampuan (1.00), dan (4) Pengembangan keterampilan (1, 00).

15) STAI YAMISA Soreang (LP.15)

Capain kinerja pengembangan human capital (penetahuan, keahlian, kemampuan, keahlian). STAI YAMISA Soreang, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.3.08
Kinerja Pengembangan HC Tendink IAI Bunga Bunga

No	Variabel	Indikator	Kondisi			
			K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan (knowledge)	1. menyadari tugas.	1			
		2. mengetahui tugas		2		
		3. memiliki prinsip-prinsip tugas			3	
		4. memiliki informasi		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2,00			
2	Keahlian (ability),	5. orientasi untuk prestasi				4
		6. perhatian terhadap mutu			3	
		7. inisiatif		2		
		8. mencari informasi			3	
		4/4=1.00 Jumlah N Σ	12/4=3.00			
3	Kemampuan (expertise)	9. menyusun program kerja		2		
		10. melaksanakan program kerja	1			
		11. mengevaluasi program kerja			3	
		12. melaporkan hasil .		2		
		Jumlah N Σ	8/4=2.00			
4	Keterampilan (skill),	14. keterampilan teknis			3	
		15. keterampilan hubungan manusiawi			3	
		16.Keterampilan konseptual			3	
		Jumlah N Σ	9/3=3.00			
Jumlah dan NT			2	10	21	4
Rerata Σ			$\frac{35}{14}=2,50$			

Sumber: data diolah oleh peneliti

Tabel diatas, mengidikasikan bahwa capain kinerja pengembangan human capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, di STAI YAMISA Soreang, secara kumulatif sebesar 2.50 dengan perician: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (2,00), (2) Aspek Pengembangan keahlian (3,00), (3) Aspek Pengembangan kemampuan (2.00), (4) Aspek Pengembangan keterampilan (3, 00).

b. Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Multi Kasus

Setelah mendapat temuan penelitian berdasarkan pada situs tunggal di atas, pada bagian ini akan disajikan temuan penelitian berdasarkan temuan multi situs dan multi kasus

mencakup 4 aspek, yaitu: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (2) Aspek Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (3) Aspek Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (4) Aspek Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; pada 15 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat, sebagai berikut:

1) Aspek Pengembangan pengetahuan

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang menterjemahkan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima dan dapat dijalankan; maksunya. Adapun ragam penafsiran mereka, dihitung berdasarkan skala K (kurang) diberi nilai 1; R (cukup) diberi nilai 2; T (tinggi) diberi nilai 3; ST (tinggi) diberi nilai 4; tampak pada tabel 4.3.1. sebagai berikut:

Tabel 4.4.01
Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan Pengetahuan

No	Nama PTKIS dan Indikator Penafsiran	Kondisi			
		K	S	T	ST
1	2	3	4	5	6
1.	FAI UNIDA Kota Bogor		2.00		
	- menyadari tugas.				
	- mengetahui tugas	1.50			
	- memiliki prinsip-prinsip tugas			2.50	
	- memiliki informasi	1.00			
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,78			
2.	IAIN Laroiba Kab. Bogor				
	- menyadari tugas.	1.00			
	- mengetahui tugas				4.00
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		3.00		
	- memiliki informasi		3.00		
	Jumlah dan NT- Σ	10/4=2,50			

1	2	3	4	5	6
3.	STAI Al-Karimiyah Depok				
	- menyadari tugas.	1.00			
	- mengetahui tugas			3.00	
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2.00		
	- memiliki informasi			3.00	
	Jumlah dan NT- Σ	9/4=2,25			
4.	STAI Kharisma Kab.Sukabumi				
	- menyadari tugas.	1.00			
	- mengetahui tugas		2.00		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2.00		
	- memiliki informasi	1.00			
	Jumlah dan NT- Σ	6/4=1,50			
5.	STIT Nurul Hikmah				
	- menyadari tugas.		2.00		
	- mengetahui tugas	1.00			
	- memiliki prinsip-prinsip tugas			2.25	
	- memiliki informasi	1.00			
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,75			
6.	STAI As-Sidiqiyah				
	- menyadari tugas.		2.00		
	- mengetahui tugas			2.25	
	- memiliki prinsip-prinsip tugas	1.00			
	- memiliki informasi	1.00			
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,75			
7.	STAI Riyaduljannah Subang				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	8/4=2,00			

1	2	3	4	5	6
8.	STAI Dharma Indramayu				
	- menyadari tugas.		2		
	- mengetahui tugas			3	
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			2	
	Jumlah dan NT- Σ	9/4=2,20			
9.	IAI BBC Kota Cirebon				
	- menyadari tugas.		2		
	- mengetahui tugas			3	
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	10/4=2,50			
10.	IAIC Kab. Cirebon				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,75			
11.	FAI UNISA Kab. Kuningan				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	8/4=2,00			
12.	STAI Putera Galuh Ciamis				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi		2		
	-				
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,75			

1	2	3	4	5	6
13.	IAIC Cipasung Tasikmalaya				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	8/4=2,00			
14.	FAI UNINUS Bandung				
	- menyadari tugas.	1			
	- mengetahui tugas		2		
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	7/4=1,75			
15.	STAI Yamisa Kab. Bandung				
	- menyadari tugas.		2		
	- mengetahui tugas			3	
	- memiliki prinsip-prinsip tugas		2		
	- memiliki informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	10/4=2,50			

Sumber: (diolah oleh peneliti)

Tabel 4.3.01, menunjukkan bahwa nilai kinerja kesiapan dalam “Aspek Penafsirani Pengembangan human capital” Rekapitulasi di 24 PTKIS, tampak pada berikut:

Tabel 4.4.02

Rekapitulasi Temuan MS&MK Aspek Pengemb Pengetahuan

LP.1 : 1.75	LP.2 : 2.25	LP. 3: 2.50	LP. 4: 1.50	LP.5 : 1.75
LP. 6: 3.75	LP.7 : 2.00	LP.8 : 2.75	LP. 9: 2.50	LP.10: 1.75
LP.11: 2.00	LP.12: 1.75	LP.13: 2.00	LP.14: 1.75	LP.15: 2.50

Sumber: (diolah oleh peneliti)

2) Aspek Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Pengoganisasian Kebijakan, yaitu merupakan unit atau wadah untuk menempatkan program ke dalam tujuan Kebijakan; Adapun ragam pada aspek Pengoganisasian

Kebijakan, dihitung berdasarkan skala K (kurang) diberi nilai 1; C (cukup) diberi nilai 2; T (tinggi) diberi nilai 3; ST (tinggi) diberi nilai 4; tampak pada tabel 4.3.3 sebagai berikut:

Tabel 4.4.03
Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan Keahlian

No	Nama PTKIS dan Indikator Penafsiran	Kondisi			
		R	S	T	ST
1	2	3	4	5	6
1.	FAI UNIDA Kota Bogor				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			
2.	IAIN Lariba Kab. Bogor				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	12/6=2.00			
3.	STAI Al-Karimiyah Kota Depok				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	11/6=1.83			
4.	STAI Kharisma Kab. Cianjur				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	9/5=1.50			
5.	STIT Nurul Hikmah Kab. Cianjur				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			

1	2	3	4	5	6
6.	STAI As-Sidiqiyah Cianjur				
	- orientasi untuk prestasi			3	
	- perhatian terhadap mutu				4
	- inisiatif			3	
	- mencari informasi				4
	- Jumlah dan NT- Σ	22/6=3.66			
7.	STAI Rijaduljannah Kab.Subang				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi	1			
	Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			
8.	STA Dharma Kab. Indramayu				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi		2		
	- Jumlah dan NT- Σ	12/6=2.00			
9.	IAIBC Kota Cirebon				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	- Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			
10.	IAIC Kab. Cirebon				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu	1			
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi	1			
	- Jumlah dan NT- Σ	8/6=1.33			
11.	FKI UNISA Kab. Kuningan				
-	- orientasi untuk prestasi	1			
-	- perhatian terhadap mutu		2		
-	- inisiatif	1			
-	- mencari informasi			3	
	- Jumlah dan NT- Σ	12/6=2.00			

1	2	3	4	5	6
12.	STAI Putera Galuh Kab. Ciamis				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif	1			
	- mencari informasi		2		
	Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			
13.	IAIC Cipasung Kab. Tasikmalaya				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi			3	
	Jumlah dan NT- Σ	12/6=2.00			
14.	FAI UNINUS Bandung				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu	1			
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi	1			
	Jumlah dan NT- Σ	8/6=1.33			
15.	STAIS Yamisa Kab. Bandung				
	- orientasi untuk prestasi	1			
	- perhatian terhadap mutu		2		
	- inisiatif		2		
	- mencari informasi	1			
	Jumlah dan NT- Σ	9/6=1.50			

Sumber: (diolah oleh peneliti)

Tabel 4.3.3 menunjukkan nilai kinerja dari Aspek Pengorganisasian Pengembangan Pengembangan keahlian di 15 PTKIS. Rekapitulasi dari kinerja tersebut tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.4.04
Rekapitulasi Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan Keahlian

LP.1 : 1.50	LP.2 : 2.00	LP. 3: 1.83	LP. 4: 1.50	LP.5 : 1.50
LP. 6: 3.66	LP.7 : 1.50	LP.8 : 2.00	LP. 9: 1.50	LP.10: 1.33
LP.11: 2.00	LP.12: 1.50	LP.13: 2.00	LP.14: 1.33	LP.15: 1.50

Sumber: (diolah oleh peneliti)

3) Aspek Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Starategi Penerapan yang berhubungan dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, upah, dan lain-lainnya; Adapun ragam temuan pada aspek Pengembangan kemampuan, tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.4.05
Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan kemampuan

No	Nama PTKIS dan Indikator Penafsiran	Kondisi			
		K	C	T	ST
1	2	3	4	5	6
1.	FAI UNIDA Kota Bogor				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja			3	
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	6/3=2.00			
2.	IAIN Laroiba Kab. Bogor				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	5/3=1.66			

1	2	3	4	5	6
3.	STAI Al-Karimiyah Kota Depok				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		3		
	- mengevaluasi program kerja		3		
	- melaporkan hasil .				
	- Jumlah dan NT	7/3=2.33			
4.	STAI Kharisma Kab. Sukabumi				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja	1			
	- melaporkan hasil .				
	- Jumlah dan NT	5/3=1.66			
5.	STAI Nurul Hikmah Kab. Cianjur				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja			3	
	- mengevaluasi program kerja			3	
	- melaporkan hasil .	7/3=2.33			
6.	STAI As-Sidiqiyah Kab. Karawang				
	- menyusun program kerja			3	
	- melaksanakan program kerja			3	
	- mengevaluasi program kerja				4
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	10/3=3.33			
7.	STAI Riyaduljannah Kab. Subang				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	5/3=1.66			
8.	STAI Dharma Kab.Inramayu				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja			3	
	- mengevaluasi program kerja			3	
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	7/3=2.33			

1	2	3	4	5	6
9.	IAIBBC Kota Cirebon				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja			3	
	- melaporan hasil .				
	Jumlah dan NT	6/3=2.00			
10.	IAIC Kab. Cirebon				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja	1			
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporan hasil .				
	Jumlah dan NT	4/3=1.33			
11.	FKI-UNISA Kab. Kuningan				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja	1			
	- mengevaluasi program kerja			3	
	- melaporan hasil .				
	- Jumlah dan NT	5/3=1.66			
12.	STAI Putera Galuh Kab. Ciamis				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja	1			
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporan hasil .				
	- Jumlah dan NT	4/3=1.33			
13.	IAIC Cipasung Kab. Tasikmalaya				
	- menyusun program kerja		2		
	- melaksanakan program kerja		2		
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporan hasil .				
	Jumlah dan NT	6/3=2.00			
14.	FAI UNINUS Bandung				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja	1			
	- mengevaluasi program kerja	1			
	- melaporan hasil .				
	Jumlah dan NT	3/3=1.00			

1	2	3	4	5	6
15.	STAI Yamisa Kab. Bandung				
	- menyusun program kerja	1			
	- melaksanakan program kerja			3	
	- mengevaluasi program kerja		2		
	- melaporkan hasil .				
	Jumlah dan NT	6/3=2.00			

Sumber: diolah oleh peneliti

Tabel 4.3.5, menunjukkan temuan nilai kinerja 24 PTKIS, dalam Aspek Strategi oprasi Pengembangan Pengembangan kemampuan. Adapun rekapitulasinya divisualisasikan pada tabel 4.3.6, berikut:

Tabel 4.4.06
Rakapitulasi Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan kemampuan

LP.1 : 2.00	LP.2 : 1.66	LP. 3: 2.33	LP. 4: 1.66	LP.5 : 2.33
LP. 6: 3.33	LP.7 : 1.66	LP.8 : 2.33	LP. 9: 2.00	LP.10: 3.33
LP.11: 1.66	LP.12: 1.33	LP.13: 2.00	LP.14: 1.00	LP.15: 2.00

Sumber: diolah oleh peneliti

4) Aspek Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Faktor-faktor yang memengaruhi Kesiapan Implementasi Pengembangan human capital, pada 24 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Adapun ragam temuan pada aspek Faktor-faktor yang Memengaruhi Kesiapan Kebijakan, dihitung berdasarkan skala K (kurang) diberi nilai 1; C (cukup) diberi nilai 2; T (tinggi) diberi nilai 3; ST (tinggi) diberi nilai 4; tampak pada tabel 4.3.7 sebagai berikut:

Tabel 4.4.07
Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan keterampilan

No	Nama PTKIS dan Indikator Penafsiran	Kondisi			
		K	C	T	ST
1	2	3	4	5	6
1.	FAI UNNIDA Kota Bogor				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual	1			
	- Jumlah dan NT	7/4=1,25			
2.	IAIN Laroiba Kab. Bogor				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual		2		
	Jumlah dan NT	8/4=2,00			
3.	STAI Al-Karimiyah Kota Deop				
	- keterampilan teknis		2		
	- keterampilan hubungan manusiawi			3	
	- Keterampilan konseptual		2		
	Jumlah dan NT	9/4=2,25			
4.	STAI Kharisma Kab. Sukabumi				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual	1			
	Jumlah dan NT	5/4=1,25			
5	STIT Nulur Hikmah				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi	1			
	- Keterampilan konseptual	1			
	- Jumlah dan NT	5/4=1,00			
6.	STAI As-Sidiqiyah Kab. Karawang				
	- keterampilan teknis			3	
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual			3	
	- Jumlah dan NT	11/4=2,75			

1	2	3	4	5	6
7.	STAI Riyaduljannah Kab. Subang				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual			3	
	Jumlah dan NT	6/4=1,50			
8.	STAI Darma Kusuma Kab. Indramayu				
	- keterampilan teknis		2		
	- keterampilan hubungan manusiawi	1			
	- Keterampilan konseptual		2		
	Jumlah dan NT	8/4=2,00			
9.	IAIBBC Kota Cirebon				
	- Komunikasi (<i>communications</i>)	1			
	- Sumber daya (<i>resources</i>),			3	
	- Sikap (<i>dispositions</i> atau <i>attitudes</i>),		2		
	- Struktur birokrasi (<i>bureaucratic structure</i>).	1			
	Jumlah dan NT	6/4=1,50			
10.	STAIC/IAIC Kab. Cirebon				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual	1			
	- Jumlah dan NT	5/4=1,25			
11.	FKI-UNISA Kab. Kuningan				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi	1			
	- Keterampilan konseptual			3	
	- Jumlah dan NT	6/4=1,50			
12.	STAI Putera Galuh Kab. Ciamis				
	- keterampilan teknis		2		
	- keterampilan hubungan manusiawi	1			
	- Keterampilan konseptual	1			
	- Jumlah dan NT	6/4=1,25			
13.	IAIC Cipasung Kab. Tasikmalaya				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi			3	
	- Keterampilan konseptual		2		
	Jumlah dan NT	6/4=1,50			

1	2	3	4	5	6
14.	FAI UNINUS Bandung				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi		2		
	- Keterampilan konseptual				
	Jumlah dan NT	5/4=1,25			
15.	STAI Yamisa Soreang				
	- keterampilan teknis	1			
	- keterampilan hubungan manusiawi			3	
	- Keterampilan konseptual	1			

Sumber: data diolah oleh Peneliti

Tabel 4.3.7, menunjukkan nilai temuan kinerja 24 PTKIS, dalam Aspek Faktor-faktor yang memengaruhi Kesiapan penerapan Pengembangan human capital. Adapun rekapitulasinya divisualisasikan pada tabel 4.3.8, berikut:

Tabel 4.4.08

**Temuan Berdasarkan Multi Situs dan Kasus
Aspek Pengembangan keterampilan**

LP.1 : 1.75	LP.2 : 2.00	LP. 3: 2.25	LP. 4: 1.25	LP.5 : 1.00
LP. 6: 2.75	LP.7 : 1.50	LP.8 : 2.00	LP. 9: 1.50	LP.10: 1.25
LP.11: 1.50	LP.12: 1.25	LP.13: 1.50	LP.14: 1.75	LP.15: 1.50

Sumber: diolah oleh peneliti

Setelah mendapat temuan penelitian berdasarkan pada multi situs di atas, pada bagian ini akan disajikan Rekapitulasi temuan penelitian berdasarkan multi kasus mencakup: (a) Pengembangan Pengetahuan, (b) Pengembangan keahlian; (c) pengembangan keahlian (d) Pengembangan keterampilan pada 15 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat.

Untuk mengetahui bobot kinerja Kesiapan PTKIS dalam mendukung Penerapan Pengembangan human capital, dihitung berdasarkan rumus:

$$K = \frac{\text{Asp-1} + \text{Asp-2} + \text{Asp-3} + \text{Asp-4}}{4} = \text{NRK}$$

Ketengan:

K = Kesiapan

NRK = Nilai Rata-rata Kesiapan

Asp-1 = Pengetahuan

Asp-2 = Keahlian

Asp-3 = Kemampuan

Asp-4 = Keterampilan

Untuk mengetahui bobot kinerja Kesiapan PTKIS dalam mendukung Penerapan Pengembangan human capital, disajikan pada tabel 4.3.9, berikut:

Tabel 4.4.09
Akumulasi Temuan Multi Situs dan Multi Kasus
Pengembangan Human Capital Tendik Menuju PT Unggul

N o.	Nama PTKIS	Nilai Temuan Multi situs/kasus				Nilai	
		Asp-1	Asp-2	Asp-3	Asp-4	Kom	Rta- rata
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	FAI Univ Juanda	1.75	1.50	2.00	1.75	7.00	1.75
2.	IAI Nasional Laroiba	2.25	2.00	1.66	2.00	7.91	1.98
3.	STAI Al-Karimiyah	2.50	1.83	2.33	2.25	8.91	2.23
4.	STAI Karisma	1.50	1.50	1.66	1.25	5.91	1.48
5.	STAI Nurul Hikmah	1.75	1.50	2.33	1.00	6.58	1.65
6.	STAI Ass Sidiqiyah	3.75	3.66	3.33	2.75	13.49	3.37
7.	STAI Riyadul Jannah	2.00	1.50	1.66	1.50	6.66	1.67
8.	STAIS Dharma	2.75	2.00	2.33	2.00	9.08	2.27
9.	IAI BBC Cirebon	2.50	1.50	2.00	1.50	7.50	1.88
10.	IAI Cirebon	1.75	1.33	3.33	1.25	7.66	1.92
11.	FKIS UNSIA	2.00	2.00	1.66	1.50	7.16	1.79
12.	STAI Putra Galuh	1.75	1.50	1.33	1.25	5.83	1.46
13.	IAIC Cipasung	2.00	2.00	2.00	1.50	7.50	1.88
14.	FAI UNINUS	1.75	1.33	1.00	1.75	5.83	1.46
15.	STAI YAMISA	2.50	1.50	2.00	1.50	7.50	1.88
	Nilai Total	53.25	42.47	47.58	39.96	183.26	45.815
	Nilai Rata-rata	2.13	1.70	1.90	1.60	7.33	1.83

Rentang Nilai R Kesiapan:

350	–	400	= Sangat Tinggi
280	–	349	= Tinggi
200	–	279	= Cukup
100	–	199	= Kurang

B. Pembahasan

Salah satu isu yang paling krusial dalam penyelenggaraan organisasi lembaga Pendidikan tinggi adalah mutu pendidikan. Untuk menjadikan pendidikan tinggi bermutu unggul diperlukan modal, baik yang bersipat *tangible*/berwujud maupun *intangible*/tidak berwujud. Peran tenaga kependidikan/modal manusia sebagai aset organisasi sangat *urgent* dan penting. Perannan manusia ini akan maksimal jika dikelola dan dikembangkan dengan baik, seperti dikosnsepsikan Gaol dalam

framework pengembangan *human capital*. Atas dasar itu, maka fokus permasalahannya dalam penelitian ini teletak pada, “Bagaimana Manajemen Pengembangan *Human capital* tenaga kependidikan di PTKIS”. Mencakup: (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (2) Aspek Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (3) Aspek Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (4) Aspek Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; pada 15 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat.

Berdasarkan metode Campuran (Mix Metod) dengan desain penelitian *sequential explonatory*. Maka, analisis data kualitatif dijadikan sebagai metode utama sedangkan analisis data kualitatif menjelaskan lebih dalam tentang data kuantitatif.

1. Analisis Data Kualitatif Pengembangan *Human capital*

Analisis penafsiran kualitatif terhadap katagori Manajemen Pengembangan *Human capital* tenaga kependidikan di PTKIS”. Pada 15 PTKIS dilingkungan KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat. Setidaknya sejauh pengakuan tenaga kependidikan. Hal itupun hanya pada (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (2) Aspek Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (3) Aspek Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (4) Aspek Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; pada 15 PTKIS di lingkungan Kopertais Wilayah II Jawa Barat.

Secara emik, kajian kualitatif ini dipandang sebagai suatu kebenaran yang syah berdasarkan cara pandang mereka di kawasan mereka dalam bahasa responden, yaitu:

a. Efektifitas Pengembangan pengetahuan tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Display Intrepretasi Data Tendik Memiliki pengetahuan Menunju Perguruan Tinggi Unggul tampak pada tabel 4.5, berikut:

Tabel 4.5.01
Intrepretasi Data Tendik Memiliki pengetahuan Menunju Perguruan Tinggi Unggul

No.	Isi Pertanyaan Kuesioner	Jawaban	Katagori
1	- Tendik menyadari tugas.	Ya : 41 Ragu : 0 Tidak: 55	Sedang 42.70% = ya
2	- Tendik mengetahui tugas	Ya : 65 Ragu : 0 Tidak: 31	Sangat baik 67.70% = ya
3	- Tendik memiliki prinsip-prinsip dalam menjalankan tugas	Ya : 15 Ragu : 0 Tidak: 61	Rendah 15,7% =ya
4	- Tendik memiliki informasi	Ya : 91 Ragu : 0 Tidak: 5	Sangat baik 94.79% =ya
Total Ya		212	58.33%
Rata-rata Ya		53	Baik

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

b. Efektifitas Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Display Intrepretasi Data Efektivitas Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, tampak pada tabel 4.6, berikut:

Tabel 4.5.02

Intrepretasi Data Efektivitas Pengembangan keahlian tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul

No.	Isi Pertanyaan Kuesioner	Jawaban	Katagori
1	orientsi untuk prestasi	Ya : 61 Ragu : 8 Tidak: 27	Baik 63.54% = ya
2	perhatian terhadap mutu	Ya : 55 Ragu : 8 Tidak: 33	Baik 57.29% = ya
3	inisiatif	Ya : 49 Ragu : 11 Tidak: 36	Baik 15,7% =ya
4	mencari informasi	Ya : 57 Ragu : 22 Tidak: 17	Sangat baik 71.01% =ya
	Total Ya	222	58.00%
	Rata-rata Ya	55.5	Baik/Tinggi
	Total Ragu	49.0	0.12 %
	Rata-rata Ragu	12.25	rendah
	Total Tidak	113	0.29 %
	Rata-rata Tidak	28.25	rendah

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

c. Efektifitas Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Display Intrepretasi Data Efektifitas Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, tampak pada tabel 4.7, berikut:

Tabel 4.5.03
Intrepretasi Data Efektivitas Pengembangan kemampuan
Tendik Menunju Perguruan Tinggi Unggul

No.	Isi Pertanyaan Kuesioner	Jawaban	Katagori
1	menyusun program kerja	Ya : 61 Ragu : 7 Tidak: 28	Baik 63.54% = ya
2	melaksanakan program kerja	Ya : 57 Ragu : 8 Tidak: 34	Baik 57.58% = ya
3	mengevaluasi program kerja	Ya : 59 Ragu : 7 Tidak: 30	Baik 6146% =ya
4	melaporan hasil .	Ya : 58 Ragu : 21 Tidak: 17	Sangat baik 60.42% =ya
	Total Ya	343	59.24%
	Rata-rata Ya	57.17	Baik/Tinngi
	Total Ragu	109	18.91%
	Rata-rata Ragu	18. 16	Rendah
	Total Tidak	138	23.95%
	Rata-rata Tidak	23.00	Rendah

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

d. Efektifitas Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Display Intrepretasi Data Efektifitas Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; tabel 4.7, berikut:

Tabel Tabel 4.5.04
Intrepretasi Data Efektifitas Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

No.	Isi Pertanyaan Kuesioner	Jawaban	Katagori
1	Keterampilan teknis	Ya : 61 Ragu : 7 Tidak: 28	Baik 63.54% = ya
2	Keterampilan hubungan manusiawi	Ya : 57 Ragu : 8 Tidak: 34	Baik 57.58% = ya
3	Keterampilan konseptual	Ya : 59 Ragu : 7 Tidak: 30	Baik 6146% =ya
	Total Ya	343	59.24%
	Rata-rata Ya	57.17	Baik/Tinngi
	Total Ragu	109	18.91%
	Rata-rata Ragu	18. 16	Rendah
	Total Tidak	138	23.95%
	Rata-rata Tidak	23.00	Rendah

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

Secara Akumulaif data Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat diproyeksikan pada tabel 4.8, sebagai berikut:

Tabel Tabel 4.5.05
Akumulasi data Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul

No.	Isi Pertanyaan Kuesioner	Jawaban	Katagori
1	2	3	4
1	Tendik Memiliki pengetahuan dalam Mewujudkan Perguruan Tinggi Unggul	Total Ya : 212 Rata-rata 53.00	58.33% (Baik/Tinngi)
1	2	3	4
2	Tendik Memiliki keahlian dalam Mewujudkan Perguruan Tinggi Unggul	Total Ya : 222 Rata-rata 55.50	58.00% (Baik/Tinngi)
3	Tendik memiliki kemampuan dalam Mewujudkan Perguruan Tinggi Unggul	Total Ya : 434 Rata-rata 57.17	59.24% (Baik/Tinngi)
3	Tendik memiliki keterampilan dalam Mewujudkan Perguruan Tinggi Unggul	Total Ya : 434 Rata-rata 57.17	59.24% (Baik/Tinngi)
	Akumulasi Rata-rata (%)	55.22	58.52% (Baik/Tinngi)

Sumber: Data diolah oleh Peneliti

Tabel 4.7 menunjukkan data secara kuantitatif dengan hasil 58. 52 %, artinya Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat telah diselenggarakan.

Dari data sebanyak empat aspek fungsi manajemen human capital alat sistimatisasi jumlahnya sebanyak 14 uraian pertanyaan diperoleh jawaban yang hampir seluruhnya, sebanyak 9 pertanyaan berkatagori sangat baik. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa implementasi Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat menurut pengakuan Tenaga kependidikan terlaksana dengan **baik**.

2. Analisis Data Kuantitatif

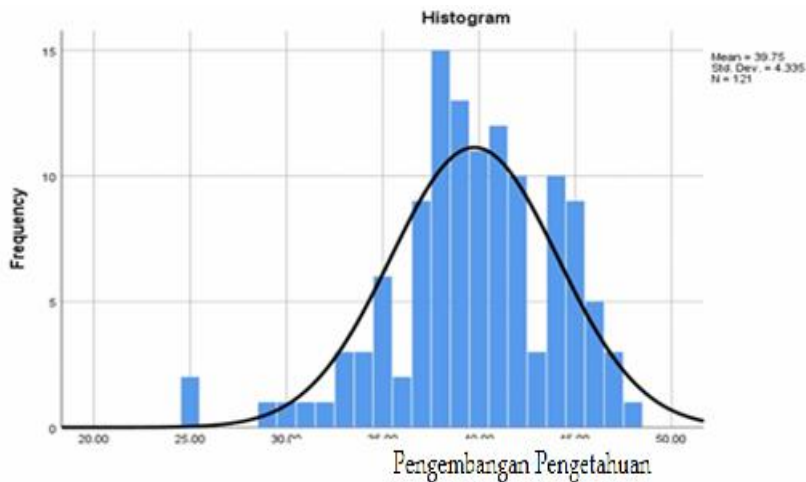
Analisis Kuantitatif: implementasi Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Ada dua langkah proses analisis data kuantitatif

yang dilakukan terhadap data dua variable utama, pertama: melakukan analisis parsial variable peubah dan variable terikat dengan cara mengukur tendensi sentral masing masing variabel; kedua: melakukan analisis statistik inferensial test koefisien korelasi keduanya menggunakan SPSS.

a. Deskripsi Pendapat tenaga kependidikan tentang efektifitas Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Efektivitas implementasi Manajemen Pengembangan Human Capital tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul, pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. Ada empat pertanyaan yang diampaikan melalui kuesioner kepada Tenaga kependidikan PTKIS tentang Efektivitas Pengembangan pengetahuan, yaitu: (1) tendik menyadari tugas. (2) tendik mengetahui tugas; (4) tendik memiliki prinsip-prinsip dalam menjalankan tugas, dan (5) tendik memiliki informasi.

Data kuantitatif variabel Efektivitas Pembelajaran Daring belajar daring pada situasi wabah covid-19 menurut pendapat 96 orang mahasiswa diperoleh angka tertinggi (maksimum) = 55.5 dan terendah (minimum) = 28.25, (dalam skala 3: terendah 10 sampai tertinggi 50). Hasil tes tendensi sentral diperoleh angka Mean sebesar 58,00; Median sebesar 29.00; dan Mode sebesar 12.00. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga tendensi sentral baik Mean, Median maupun Mode termasuk katagori Baik menurut standar skala 3. Dengan demikian dapat disebutkan bahwa hasil analisis statistik deskriptif untuk variable motivasi belajar daring mahasiswa pada situasi wabah covid pada jurusan MPI termasuk katagori baik. Gambaran lainnya dapat dilihat pada Gambar kurva sebagai berikut:



Gambar 4.1: Grafik Variabel Pengembangan Pengetahuan Tendik Menuju Perguruan Tinggi Unggul

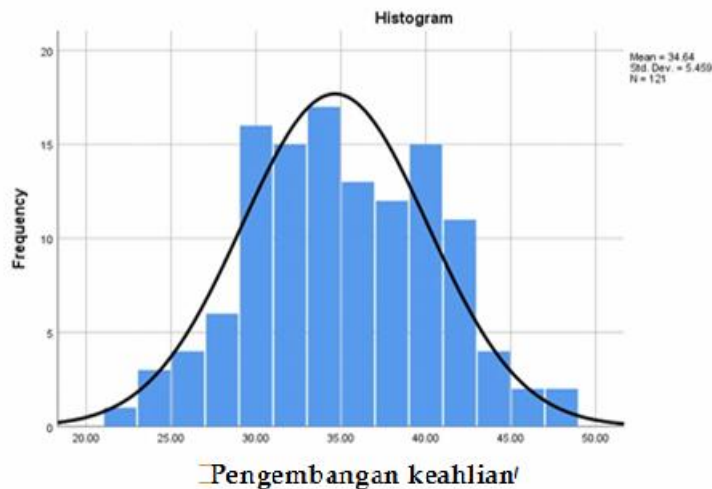
Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui SPSS.06

b. Deskripsi Pendapat tenaga kependidikan tentang efektifitas Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul;

Terdapat 4 buah item pertanyaan kuesioner meliputi empat fungsi manajemen pengembangan HC sebagai alat sistematisasi. Penekanan lebih pada substansi berbasis, yang meliputi 12 sub indikator; yaitu: (1) orientasi untuk prestasi; (2) perhatian terhadap mutu; (3) inisiatif; (4) mencari informasi

Data kuantitatif variabel Pengembangan keahlian Tendink dalam menuju PT Unggul menurut pendapat 96 orang mahasiswa diperoleh angka tertinggi (maksimum) = 434 dan terendah (minimum) = 212, (dalam skala 3: terendah 10 sampai tertinggi 50). Hasil tes tendensi sentral diperoleh angka Mean sebesar 57.17 Median sebesar; 55.22; dan Mode sebesar 53.00. Hal ini menunjukkan bahwa Mean dan Median termasuk katagori Baik, walau pada batas terendah, sedangkan Mode termasuk katagori sedang menurut standar skala 3.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa hasil analisis statistic deskriptif untuk variable Pengembangan keahlian Menuju Perguruan Tinggi Unggul, termasuk katagori baik cenderung sedang. Gambaran lainnya dapat dilihat pada Gambar kurva sebagai berikut:



Gambar 4.2 Grafik Variable Pengembangan keahlian Menunju PT Unggul

Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui SPSS.60

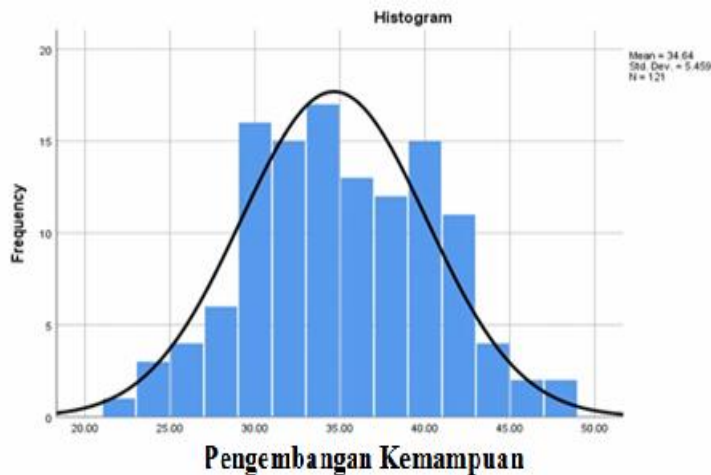
c. Deskripsi Pendapat tenaga kependidikan tentang efektifitas Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

Terdapat 4 buah item pertanyaan kuesioner meliputi empat fungsi manajemen HC sebagai alat sistematisasi. Penekanan lebih pada substansi kemampuan sejauh yang dirasakan oleh tendik, yang meliputi 4 sub indikator; yaitu kemampuan: (1) menyusun program kerja; (2) melaksanakan program kerja; (3) mengevaluasi program kerja; (4) melaporkan hasil.

Data kuantitatif variabel pengembangan kemampuan tendik Menunju Perguruan Tinggi Unggul menurut pendapat 96 orang tendik diperoleh angka tertinggi (maksimum) = 434 dan terendah (minimum) = 212, (dalam skala 3: terendah 10 sampai tertinggi 50). Hasil tes tendensi sentral diperoleh angka Mean sebesar 57.17 Median sebesar; 55.22; dan Mode sebesar 53.00. Hal ini menunjukkan bahwa Mean dan Median termasuk katagori Baik, walau pada batas terendah, sedangkan Mode termasuk katagori sedang menurut standar skala 3.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa hasil analisis statistic deskriptif untuk variable pengembangan kemampuan tendik Dalam Upaya mewujudkan PT unggul di PKIS

Kopertais II Jawa Barat, termasuk katagori baik cenderung sedang. Gambaran lainnya dapat dilihat pada Gambar kurva sebagai berikut:



Gambar: 4.3 Grafik Variable Pengembangan Kemampuan tendik menuju PT Unggul

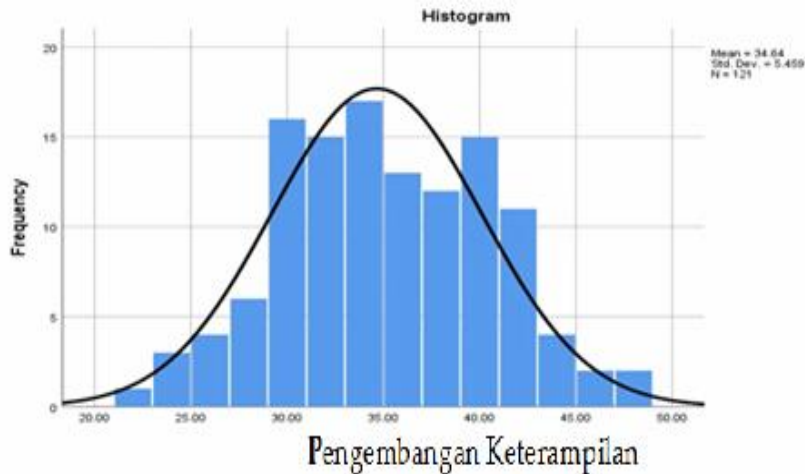
Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui SPSS.60

d. Deskripsi Pendapat tenaga kependidikan tentang efektifitas Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul;

Terdapat 3 item pertanyaan kuesioner meliputi fungsi manajemen pengembangan keterampilan sebagai alat sistematisasi. Penekanan lebih pada substansi berbasis empatinya sejauh yang dirasakan oleh tendik, yang meliputi indicator pengembangan kereterampilan (1) teknis (2) hubungan manusiawi; dan (3) keterampilan konseptual.

Data kuantitatif variabel manajemen pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan menuju Perguruan Tinggi Unggul menurut pendapat 96 orang tendik diperoleh angka tertinggi (maksimum) = 434 dan terendah (minimum) = 212, (dalam skala 3: terendah 10 sampai tertinggi 50). Hasil tes tendensi sentral diperoleh angka Mean sebesar 57.17 Median sebesar; 55.22; dan Mode sebesar 53.00. Hal ini menunjukkan bahwa Mean dan Median termasuk katagori Baik, walau pada batas terendah, sedangkan Mode termasuk katagori sedang menurut standar skala 3.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa hasil analisis statistic deskriptif untuk variable manajemen pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan menuju Perguruan Tinggi Unggul di PTKIS Kopertais Wil 2 Jawa Barat termasuk katagori baik cenderung sedang. Gambaran lainnya dapat dilihat pada Gambar kurva sebagai berikut:



Gambar: 4.4 Grafik Variable Manajemen Pengembangan Keterampilan (skill), tenaga kependidikan menuju PT Unggul

Sumber: Data diolah oleh Peneliti melalui SPSS.60

e. Korelasi antara Efektifitas Manajemen Human Capital dengan Perguruan Tinggi Unggul.

Analisis statistik inferensial mengenai korelasi antara Efektifitas Manajemen pembelajaran daring dengan Model POE2WE Berbasis *Blended Learning Google Classroom* dalam situasi wabah covid-19, diperoleh angka signifikansi korelasi sebesar 0,402; termasuk katagori korelasi sedang, dengan persentase pengaruhnya sebesar 58,00 %, dan sebesar 59,24 % dipengaruhi factor lain.

3. Analisis campuran Kualitatif dan Kuantitatif

Menurut para tenaga kependidikan, efektifitas manajemen human capital dipandang sangat baik. Segala upaya dioptimalkan dengan basis empati kepada mahasiswa. Mereka merasa respon secara timbal balik termasuk baik. Menurut pimpinan PTKIS, dengan melihat respon tenaga pendidikan,

yang mereka kerjakan dipandang sangat baik dan efektif guna mendukung PT Unggul.

Pendapat tenaga kependidikan bisa berbeda, tergantung teknis dan manajemen dalam mengomunikasikannya. Dalam hal ini penting mengelaborasi suatu model Manajemen human capital dari sudut pandang tenaga kependidikan agar pesan dapat tersampaikan secara efektif. Bisa terjadinya perbedaan karena perilaku komunikasi dan perilaku budaya yang berbeda sehingga rumusan pesan memiliki makna yang tersembunyi. Komunikasi dipengaruhi oleh makna yang dibangun dalam persepsi.⁷⁸

Para tenaga kependidikan memandang dari sudut yang mereka rasakan bahwa manajemen human capital termasuk baik cenderung sedang dalam analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif berfungsi menjelaskan kenyataan bahwa apa yang sudah dilakukan pimpinan dengan sangat baik, dirasakan Para tenaga kependidikan sebagai sesuatu yang hanya cenderung sedang.

Gaol, dalam (Prayed, 2018), memberikan *framework* (kerangka kerja) pengembangan *human Capital* (HC), dibangun atas; pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability); dan keterampilan (skill), yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu organisasi:⁷⁹

Pengembangan modal manusia (Human Capital), adalah upaya penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

⁷⁸ Ardoyo. *Culturally hidden units of meanings: Seri komunikasi lintas budaya*. Yogyakarta: Pohon Cahaya. (Ardoyo, 2013), 186.

⁷⁹Prayed, dkk. "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57: 2. (Juli, 2018), 17.

Simamora, dalam (Iriani Ismail), mengaskan bahwa; “pengembangan *human capital*, berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu/tenaga pendidikan yang berkaitan dengan *knowledge, skills, intelektual* atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”⁸⁰.

Pentingnya pengembangan ini dilakukan karena setiap tenaga pendidikan membutuhkan suatu ilmu dalam peningkatan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan yang dapat dikembangkan dengan harapan para tenaga pendidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari tenaga pendidikan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan tenaga pendidikan.

⁸⁰Iriani Ismail, “Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Neo-Bis*. 10, (2), (Juni, 2016), 216.

BAB V

KESIMPILAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Implementasi Manajemen *Human Capital* Tenaga Kependidikan menuju PT Unggul pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, bukan merupakan agenda yang direncanakan dan diprogramkan secara terencana oleh Pimpinan PTKIS Kopertais Wil II Jawa Barat, melainkan seni strategi pembelajaran organisasi yang muncul secara reaktif dan institutif oleh Pimpinan PTKIS dalam rangka mendukung PT Unggul dan situasi yang dihadapi. Pembelajaran Manajemen *Human Capital* muncul dan terbentuk oleh situasi, terprogram sambil berjalan dilakukan seiring tuntutan kebijakan Perguruan Tinggi Unggul yang semestinya dijalankan atas alasan tuntutan regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat.

1. Analisis kualitatif Manajemen *Human Capital* Tenaga Kependidikan menuju PT Unggul pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat

Dari segi program, mayoritas pimpinan PTKIS secara naluriah berdasarkan intuisi melaksanakan pembelajaran berbasis human capital sepenuh hati dan melalui berbagai media yang memungkinkan untuk menyemangati dan memelihara motivasi kinerja. Bentuk yang dominan dalam rangka empati terhadap tenaga kependidikan pada umumnya memberi banyak kelonggaran dan pernyataan sikap memahami kesulitan yang dihadapi tenaga kependidikan dalam hal kinerja pelayanan administratif.

Dari kajian Manajemen *Human Capital* sebagian besar pada pengembangan pengetahuan, (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability), dan pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul. Rrespon tenaga kepedidikan terhadap Manajemen *Human Capital*. Dilaksakan pimpinan PTKIS dengan cara memahami dan memberi banyak kelonggaran, disambut baik oleh para tenaga kependidikan. (1) Aspek Pengembangan pengetahuan, (knowledge), tenaga

kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (2) Aspek Pengembangan keahlian (expertise), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; (3) Aspek Pengembangan kemampuan (ability), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul; dan (4) Aspek Pengembangan keterampilan (skill), tenaga kependidikan Menunju Perguruan Tinggi Unggul;

2. Analisis kuantitatif Manajemen *Human Capital* Tenaga Kependidikan menuju PT Unggul pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat.

Implementasi Manajemen *Human Capital* bagi Tenaga Kependidikan menuju PT Unggul pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat, menurut persepsi atau pandangan para Tenaga Kependidikan, termasuk katagori baik cenderung mendekati sedang. Hal ini didasarkan pada analisis tendensi sentral diperoleh angka rata rata (Mean) sebesar 57,17, Median sebesar 55,22, dan Mode sebesar 53,00.

Hasil analisis statistik deskriptif untuk variable Manajemen *Human Capital* bagi Tenaga Kependidikan menuju PT Unggul pada PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat. termasuk katagori baik. Hal ini didasarkan pada aalisis tendensi sentral diperoleh angka Mean sebesar 39,75; Median sebesar 40,00; dan Mode sebesar 38,00.

Analisis statistik inferensial mengenai korelasi antara efetifitas Manajemen *Human Capital* dengan Perguruan Tinggi Unggul untuk memelihara Motivasi kerja para tenaga Kependidikan diperoleh angka signifikansi korelasi sebesar 0,402; termasuk katagori korelasi sedang, dengan persentase pengaruhnya sebesar 58,00 %,,. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebesar 59,24 % motivasi dipengaruhi oleh faktor lainnya.

3. Kajian terpadu berdasarkan analisis Campuran (mixed)

Diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan persepsi atau pendapat tentang; efektifitas manajemen *Human Capital*. Pimpinan PTKIS memandang bahwa manajemen *Human Capital*, telah optimal dan sangat baik karena melihat dari sudut upaya yang dilakukan untuk memelihara motivasi

kerja melalui manajemen basis *Human Capital*, dengan analisis kualitatif. Hal ini merupakan tema utama.

Tenaga Kependidikan memandang dari sudut yang mereka rasakan bahwa manajemen manajemen *Human Capital*, hanya termasuk katagori baik cenderung sedang dalam analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif berfungsi menjelaskan kenyataan bahwa apa yang sudah dilakukan dosen dengan sangat baik, dirasakan mahasiswa sebagai sesuatu yang hanya baik cenderung sedang. Hal ini mengisyaratkan bahwa hasil kajian kualitatif memerlukan penelitian lanjutan agar hasil analisis kualitatif maupun kuantitatif merumuskan dan menemukan kebenaran yang sama.

Hasil paduan antara analisis kualitatif dan analisis kuantitatif menyimpulkan bahwa manajemen *Human Capital*, dalam Upaya menuju PT Unggul, berkatagori sangat baik, walaupun dalam pandangan sebagian para tenaga kependidikan dipandang hanya baik dan cenderung katagori sedang, terbukti efektif berkorelasi dan berpengaruh memelihara motivasi kerja dalam pelayanan menuju PT Unggul.

B. Implikasi

Kebijakan Perguruan tinggi unggul pada institusi pendidikan jelas menyebabkan persoalan besar, seperti pemahaman tengaga pendidikan, karenata tuntutan profesional, peluang mendapatkan posisi pekerjaan yang memadai setelah Diklat, pembatalan penilaian publik untuk kualifikasi dalam seleksi pekerjaan. Bagaimana seharusnya pemerintah melakukan yang terbaik untuk penanganan ini? Perguruan tinggi memerlukan sumber daya yang mumpuni untuk membangun PT Unggul ketika mereka kembali membuka aktivitas pekerjaanya.

Rekoveri untuk pemulihan ini harus dilakukan secara cepat dan tepat dengan pengalokasian anggaran dari pemerintah untuk pendidikan. Pemangkasan birokrasi pendidikan harus segera

dijalankan untuk menangani dampak kebijakan ini bagi dunia pendidikan Tinggi.

Kebijakan penting yang harus dilakukan oleh para pemangku kepentingan adalah merekoveri penilaian untuk pembelajaran organisasi, bukan menghilangkan, disebabkan pentingnya faktor penilaian bagi tendik, sehingga kebijakan yang lebih baik adalah menunda penilaian bukan melewatkan penilaian internal PT.

C. Rekomendasi

Langkah Strategis dan Solusi bagi dunia Pendidikan Tinggi (PTKIS). Dalam penanganan dampak kebijakan PT Unggul, seluruh stakeholders harus bahu membahu berbuat. Kondisi ini tidak boleh terlepas pandang dari kebijakan pemerintah dan pelaksanaannya operasionalisasi di lapangan. Adapun hal-hal yang wajib dilakukan oleh semua stakeholders pendidikan adalah;

1. Pemerintah

Peran pemerintah sangat penting dan fundamental. Alokasi anggaran tentang refocussing kegiatan, relokasi anggaran, serta pengadaan barang dan jasa dalam rangka percepatan PT. Unggu segera dilaksanakan.

2. Pimpinan Institusi Pendidikan

Perguruan Tinggi sebagai lembaga penyelenggara pendidikan harus bersiaga memfasilitasi perubahan apapun menyangkut pendidikan dan kompetensi tenaga kependidikannya. Pendidikan tingkah laku harus menjadi pijakan kuat ditengah perkembangan teknologi dan arus percepatan informasi. Program-program pendidikan lanjut yang dilakukan Lembaga Perguruan Tinggi harus benar-benar diprioritaskan kepada kemampuan tenaga kependidikannya, terlebih dengan media komunikasi dan sistem informasi yang begitu cepat perubahannya, pihak PTKIS harus benar-benar memperhatikan etika sebagai lembaga pendidikan. Penekanan kepatuhan kepada tendik harus benar-benar mendapat kawalan agar mereka bekerja profesional,

ang melalui pemanfaatan teknologi informasi dengan media komunikasi yang tepat tetap *smooth* dan cerdas dalam menyampaikan informasi/perintah yang wajib dipahami oleh para tenaga kependidikan. Pimpinan bukan hanya memposisikan sebagai penguasa, tetapi tetap saja mengutamakan *ing ngarso sung tuladan, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*.

3. Tenaga Kependidikan PTKIS

Semua orang bisa bekerja, tetapi hanya mereka yang disiplin dan punya prinsip kerja yang baik yang bisa sukses. Dengan prinsip-prinsip dasar dalam bekerja, setiap karyawan akan terbantu untuk tidak mudah mengeluh dan tidak mudah stres saat bekerja. Jika diterapkan dengan baik, karyawan bisa memiliki reputasi yang baik di mata atasan dan rekan kerja. (1) Jangan katakan betapa stresnya terhadap pekerjaan, (2) Ingatlah prestasi, (3) Datang tepat waktu saat rapat dan acara lainnya; (4) Perhatikan kepentingan rekan kerja; (5) Perluas keterampilan; Membangun hubungan baik; (6) Mengetahui kapan waktunya untuk meminta bantuan; (7) Tahu apa yang harus kerjakan dan ke arah mana ia berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Wahid Tahir, "Pengembangan manajemen sumber daya manusia terha-dap Peningkatan mutu pendidikan" *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 6;1, (Juni 2017)
- Adi. I.R., Intervensi Komunitas dan Pengembangan Masyarakat sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat. (Jakarta: Rajawali Press, 2013).
- Ahmad Rusdiana & Tatang Ibrahim. *Mamajemen Pengembangan Human Capital*, (Bandung: Yrama Widya)
- _____ & Abul Mu'in, Andrew Mayo's Human Capital Approach Model InThe Management Of More Productive Human Resources In Private Islamic Higher Education. *AESS Publications. All Rights Reserved Jounal*. 4: 2, (February, 2019).
- Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, published (Kogan Page Limited United Kingdom, 2012)
- Aziz Alimul, Hidayat. *Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data*. (Jakarta: Salemba Medika),
- Azwar, Saifuddin. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi: *Buku I Naskah Akademik* (Jakarta: BAN-PT, 2011),
- Bambang Septiawan, "Human Capital Invest And Outcomes (Studi Pada Transfer Pembelian Cristiano Ronaldo Oleh Manajemen Juventus Fc)" *"Akuntabilitas, Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi*. 11: 2, (Desember 2018),
- Bechtel, R "Calculating human capital: The market based valuation of human capital"*Zeitschrift Fur Personalforschung Journal*, 21:3, (February, 2007).
- Bornemann, M., and K.H. "Leitner Measuring and reporting, intellectual capital: the case of a research technology organisation" *Singapore Management Review*. 24: 3. (Maret, 2002).
- Carmeli, A., & Tishler, A. "Resource, capabilities and the performance of industrial firms: A multivariate analysis.

- Managerial and Decision Economics: Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 3:2, (September 2014),
- Creswell, J. W. *Research Desain; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Penerjemah: Achmad Fawaid). (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013).
- Cut Nursamadiati, dkk. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Syiah Kuala Banda Aceh". *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 6: 2 (Mei 2018),
- Denah/Peta Jawa-Barat Tersedia dalam: <https://denahpro.blogspot.com/2015/11/95-gambar-denah-jawa-barat-yang-bisa.html> (diakses tanggal 22 April 2020).
- Dewi, dkk, "Peran Human Capital Terhadap Efisiensi Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*. 6, (1), (Januari, 2017). 24-25.
- Dian Swastari, "Analisis penerapan *human capital management* terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto" *Tugas Akhir Program Studi Manajemen-S1* (Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2013),
- Dian Swastari, "Analisis penerapan *human capital management* terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto" *Tugas Akhir Program Studi Manajemen-S1* (Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2013),
- Doddy Wahyu Triatmaja, "Pengaruh human capital terhadap kinerja pada karyawan unit simpan pinjam koperasi serba usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar tahun 2016". *Publikasi Ilmiah Tugas Akhir*. (Surakarta: FEB Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2016),
- Eka Mulya Prasetya, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya "Pengaruh human capital, information capital dan organizational capital terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 40 No.1 (November 2016),
- Faisal M Zami & Viciawati, "Pengembangan Human Capital Dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat" *International*

Conference on Social Work Faculty of Social and Political Sciences University of Muhammadiyah (Jakarta, Indonesia, 29 February - 01 March 2020).

- Follis, E. "Organization development & human resources: Planning for the future". *Organization Development Journal*, 19(2) (February, 2001),
- Gaol, CHR Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Grasindo., 212).
- Ghoni, D. & Almansur, Fauzan. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012),
- Hasan Baharun, "Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam" *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"*, 5 (2), (Juli, 2016),
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2016),
- Herman, "The relationship between organizational culture and job satisfaction with commitments to organizations" *JIMFE. Faculty of Economics Management Scientific Journal*, 1:2 (February, 2016), 18-32.
- Husen Sutisna, dkk. "Peran Human Capital, Corporate Value dan Good Corporate Governance melalui Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan di PTPN VII Lampung" *Jurnal Manajemen IKM*", Vol 9 No. 2 (September 2014),
- Husni Rahim., *Arah Baru pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu., 2001)
- Idrus Ali. *Manajemen Pendidikan Global:Visi, Aksi, dan Adaptasi*. (Jakarta: Gaung Persada 2009).
- Ihsan Dacholfany M. dan Khoirurrijal, "Reconstruction of the Islamic Educational Development in Indonesia in Dealing with ASEAN Economic Community (AEC)". *Scientific Journal of PPI-UKM*. 3:3 (December, 2016),
- Iriani Ismail,"Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Neo-Bis*. 10, (2), (Juni, 2016), 216.
- Ita Ristika Sari "Pengembangan Media Cd Interaktif Praktikum IPA Siswa MTs" *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*. 6: 2 (November 2019),

- Iwan Sukoco dan Dea Prameswari "Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human Resources Management" *Jurnal AdBispreneur*. 2: 1, (April 2017), 96.
- Jamli, Edison dkk. *Kewarganegaraan*. (Jakarta: Bumi Akasara. 2005),
- Kucharcíková, A., Tokarcíková, E., & Blašková, M. "Human Capital Management-Aspect of the Human Capital Efficiency in University" *Education. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177 (July 2015).
- Lantip Diat Prasajo, dkk. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. (Yogyakarta, UNY, 2017),
- Mahdinezhad, et.al. "Human Capital Creation in Educational Organizations: The Role of Knowledge Management". *Proceedings of 135I SERD International Conference, Kuala Lumpur*, (Malaysia, 18 -19 October 2018).
- Mappasiara, The Implementation Of The Functions Of Islamiceducational Institution (Pesantren and Madrasah). *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*. 4 (2), (February, 2017).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human resource management* (9 ed.): (South Western Educational Pub.1999),
- Miftah F. P. Putra "Mixed Methods: Pengantar dalam Penelitian Olahraga". *Jurnal SPORTIF*, 3: 1 (Juli, 2017).
- Moleong, Lexy. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007),
- Nisa Islami "Manajemen Teknis Akreditasi Institusi Unggul Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri" *Jurnal Tawadhu*. 2: 2, (Juni, 2018).
- Nisfiannoor, M. *Pendekatan Statistika Modern*. (Jakarta: Salemba Huamanika. 2009).
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2009).
- Oktarina Nina. "Peranan Pendidikan Global dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia". *Jurnal Manajemen*. 5: 2 (Juli, 2016).
- Omar Dani dan Sefuddin. "Implementasi Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi" *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 23:2 (Oktober, 2016),

- Omar Dani dan Sefuddin. "Implementasi Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi" *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 23:2 (Oktober, 2016),
- Peraturan Pemerintah .No 46 Tahun 2019;tentang *Pendidikan Tinggi Keagamaan*
- Peraturan Pemerintah .No 46 Tahun 2019;tentang *Pendidikan Tinggi Keagamaan*
- Prayedi, dkk. "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57: 2. (Juli, 2018),
- Ridho, E. A,. Uji Aktivitas Antioksidan Ekstrak Metanol Buah Lakum (*Cayratia trifolia*) Dengan Metode DPPH (2,2-Difenil-1-Pikrilhidrazil). Naskah Publikasi. (Pontianak: Prodi Farmasi, Fak Kedokteran Universitas Tanjungpura Pontianak. 2013), 17.
- Salim Kalbin, dkk. "Pengaruh Globalisasi terhadap Dunia Pendidikan". *Jurnal STAI Abdurrahman Kepulauan Riau*. 2-3 (Maret, 2014).
- Samad Usman "Meningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah" *Jurnal Ilmiah Didaktika*. 15:1 (Agustus 2014),
- Sangkala. *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Edisi Pertama, (Jakarta: IKAPI DKI Jakarta, 2006),
- Sari Budiarti "Analisis Motivasi Kerja Dan Kinerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus Di Universitas Alma Ata Tahun 2016)" *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* Vol.8 No.1, (February 2020),
- Setyosari Punaji. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013):
- Silviany Hanika, 2014. Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik Pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. *Jurnal Organisasi Manajemen*. Fekon. 1 (2),

- Siswanto, dkk. *Dari Mutu Menuju Citra Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam*. (Jakarta: Ditjen Pendis Kemenag, 2016).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta 2018).
- Suharsini. Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2013), 118.
- Sukarman Purba. "Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan". *Jurnal : Kinerja*, Volume 13, No.2, (Nopember: 2009),
- Survey pendahuluan Dokumen KopWil II, *Akreitasi PTKIS Kopertais KopWil II* (KopWil II, 31 Juli 2019).
- Taufiq Wahyudi dkk. "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Pada Pt. Inti Karsa Persada (Kalla Hospitality) Makassar". *Jurnal Organisasi Manajemen*, 3. (1), (Januari 2017),
- Tilaar, H. R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015), xii.
- Usup, R. C. Pengaruh Human Capital, Structural Capital, Relational Capital Terhadap Kinerja Layanan Bank dan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Industri Jasa Bank Umum di Kalteng). Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya. (Malang: Universitas Brawijaya, 2011),
- Wang, I.-M., & Shieh, C.-J. "Effect of human capital investment on organizational performance". *Social Behavior and Personality*, 36(8), (Agustus, 2008),
- Warsita, B. *Teknologi Pembelajaran Landasan dan Aplikasinya*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2003).
- Widodo, Eko Suparno. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2015),
- Yang, C., and Lin, C. "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan" *The International Journal of Human Resource Management*, 20: 9 (Setember, 2007), 167.

Yuni Kasmawati. "Human Capital Dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis)" *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 3 No. 4 (Juni 2017), 265-280.

Zuyyina, dkk. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia STKIP Muham-madiyah Aceh Tengah". *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3:2 (Mei 2015),

Dokumen Peraturan dan Perundang-undangan

Kontrak Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi. Nomor 087.4/ Un.5/V.2/OT.00.1/03/2021. Tanggal 22 Maret 2021. *Manajemen Pengembangan Human Capital menuju Pendidikan Tinggi Unggul*.

Profil Institut Agama Islam Bunga Bangsa Kota Cirebon Tahun 2021

Profil Institut Agama Islam Cirebon Kabupaten Cirebon Tahun 2021

Profil Fakultas Pendidikan Islam -UNIDA Kota Bogor Tahun 2021

Profil Institut Agama Islam Nasional Laa Roiba Kabupaten Bogor Tahun 2021

Profil Fakultas Agama Islam UNINUS Kota Bandung Tahun 2021

Profil Fakultas Keagamaan Islam UNSIA, Kabupaten Kuningan Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Putra Galuh Kabupaten Ciamis Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Yamisa Soreang Kabupaten Bandung Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hikmah Cianjur Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Karimiyah Kota Depok Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Karisma Sukabumi Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam As-Shidiqyah Karawang Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Riyaduljannah Subang Tahun 2021

Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Dharma Kusumah
Indramayu Tahun 2021

Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2002, *Tentang Sistem
Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu
Pengetahuan Dan Teknologi.*

Undang-Undang RI. Nomor 12 Tahun 2012, *tentang Pendidikan
Tinggi*

PROFIL PENELITI I



Prof. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002. dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi. Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, Ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019. Jabatan Guru Besar Ilmu Manajemen Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Sejak 27 September 2021.

Mengampu Mata Kuliah: Kebijakan Pendidikan, Manajemen Kantor, Manajemen SDM Pendidikan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan; Manajemen Sisten Informasi Pendidikan; Manajemen Kewirausahaan pendidikan. Organisasi Lembaga Pendidikan; Etika Komunikasi Organisasi. Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosisl dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016). Manajemen Kewirausahaan (UHS, 2017). Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Pustaka Setia, 2015). Manajemen

Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing Syariah (Pustaka Setia, 2018). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pengembangan Human Capital (Yarama Widya, 2020); Manajemen Mutu terpadu (Yarama Widya, 2021).

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD.(2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Keadian Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis, (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNL, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017).; Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Manajemen Pembelajaran Daring Dalam Upaya Memutus Mata Rantai Penyebaran Covid-19. (Studi pada Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fakultas Tarbiyah IAILM Suryalaya KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat) (2020). Manajemen Pengembangan Human Capital Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, (2021); Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 35 Jurnal; 21 jurnal Nasional dan 14 Jurnal internasional.

Jurnal Nasional:

- Fungsi Masjid dan Manajemen Dakwah“Mimbar Studi” IAIN SGD Bandung MS. No. 45-45/XIV Tahun 1992;
- Strategi Pengembangan Profesional Dosen “ISTEK” Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.I.No.1 Tahun 2007;
- Manajemen Pembangunan Berwawasan Lingkungan: Alternatif Pembelajaran;Masyarakat “ISTEK” Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.III.No.3-4 Tahun 2008
- Pengembangan Pembelajaran Berbasis TIK“ISTEK” Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.II. No.1-2 Tahun 2009;

- Mengembangkan Manajemen Program Studi yang Berkualitas dan Akuntabel "ISTEK" Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.IV. No.1-2 Tahun 2010;
- Kepemimpinan Pendidikan untuk Sekolah/ Madrasah "Mimbar Studi" UIN Sunan Gunung Djati Bandung Vol. XXXV/Nomor 1/ Januari-Juni 2011
- Strategi Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi di PTAIS "Mimbar Studi" UIN Sunan Gunung Djati Bandung Vol. XXXV/Nomor 2/ Juli-Desember 2011;
- Pemutakhiran Kurikulum DI Perguruan Tinggi Agama Islam "ISTEK" Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.VI. No.1-2 Tahun 2012;
- Konsep Total Quality management *Dan Service Quality* Dalam Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam (Sebuah Konsep Pengembangan TQM Dan SQ Untuk Fakultas Sains dan Teknologi)"ISTEK" Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.VII.No.1-2 Tahun 2013;
- Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju Akuntabilitas PT Jurnal Nasional Terakreditasi "MEDIA PENDIDIKAN" Fak.Tarbiyah dan Keguruan UIN SGD Vol.XXVIII.No.3 Tahun 2013.TA-B
- Integrasi Pendidikan Agama Islam dengan Sains dan Teknologi "ISTEK" Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.VIII.No.2 Tahun 2014;
- Membumikan Etika Lingkungan Bagi Upaya Membudayakan Pengelolaan Lingkungan yag Bertanggung Jawab "ISTEK" Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD Vol.IX.No.1 tahun 2015;
- Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS "ITIBAR" Kopertais Wil II JabarBanten Vol.4.No. 7 Nop 2016;
- Pemikiran Yusuf Qardhawi Tentang Islam Dan Demokrasi "ITIBAR" Kopertais Wil II JabarBanten Vol.5.No. 9 Nop 2016;
- Pemikiran Ahmad Tafsir tentang Manajemenen Pembentuk Insan Kamil "At-Tarbawi" IAIN Surakarta Vol. 2, No 2 2017 (Sinta 3).
- Studi Evaluatif Pembelajaran Mata Kuliah Ke-Islaman Di Jur Teknik Informatika "ITIBAR" Kopertais Wil II JabarBanten Vol.5.No. 10 . Mei 2018
- The Implementation Of National Standard-Based Curriculum In Private Islamic Higher Education: Leadership Impact Jurnal Nasional Terakreditasi Jurnal Pendidikan Islam Vol IV/No 1 Juni 2018 Sinta 2
- Manajemen Resulosi Konflik: Sebuah Tawaran Dalamislam Jurnal EDUCATINEM Volume 01, Nomor 01, Tahun 2019/1440 /Januari 2019.
- Relevance Of Islamic Human Resources Management Through Modern Management"ITIBAR" Kopertais Wil II JabarBanten Vol. 6.No. 12 . Mei 2019;
- Humans As Subjects In Diversity Education (Utama) Jurnal ITIBAR ISSN. P-2354-595X/E-2615-5117. Vol. 07, No.13, (Nopember 2019). hlm 29-36. <https://ojs.kopertais02.or.id/index.php/itibar>.
- Rusdiana, A. and Munawar, Asep Rizal and Jahari, Jaja (2021) *Manajemen Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19: Penelitian di MAN 2 Kota Bandung*. Menata Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, IV (1). pp. 97-11. ISSN 977-2615-254004

Jurnal Internsional:

- "Utilizing Community through Developing the Center of Community's Learning Activity (CCLA) in the Rural Area", Publisher: Asian Economic and Social Society ISSN (P): 2304-1455, ISSN (E): 2224-4433 Volume 2 No. 4 December 2012.
- Readiness of Private Islamic Religious Universities in Supporting Policy

- Implementation for the Regulation of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia Number 1 of 2016 Jurnal Internasional Terindeks Scopus + ID. Scopus) The Journal of Social Sciences Research ISSN (e): 2411-9458, ISSN (p): 2413-6670 Vol. 5, Issue. 1, pp: 166-171, Feb-2019. (Q-3);
- The Effect Of Basic Earning Power And Earning After Tax On Stock Prices In Registered Companies In Indonesia Sharia Stock Index (Study In Pt. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk Period 2006-2017) (Bertiga/Kedua) ARCTIC Journal, ISSN : 0004-0843, Tahun 2019, Penerbit American Society of Mechanical Engineers, hal. 1-15
 - Analysis of Management Readiness of Higher Education Accreditation (Berdua/ Utama) The Journal of Social Sciences Research ISSN (e): 2411-9458, ISSN (p): 2413-6670 Vol. 5, Issue. 12 (December 2019), pp: 166-171 2019 URL: <https://arpgweb.com/journal/journal/7> [https://www. Arctic journal. org/index.html](https://www.Arcticjournal.org/index.html). (Q-3);
 - Andrew Mayo's Human Capital Approach Model In The Management Of More Productive Human Resources In Private Islamic Higher Education (Berdua/Utama) International Journal of Publication and Social Studies ISSN (p): 2520-4483 DOI: 10.18488/journal. 135.2019.42.132.142 Vol. 4, No. 2, 132-142. © 2019 AESS Publications. All Rights Reserved. (Q-3);
 - Management of integration of value and entrepreneurs education in indonesia (Multicultural Economic Review) (Besama/ Utama) International Journal of Publication and Social Studies ISSN (e): 2224-4441 ISSN(p): 2226-5139 Vol.10,No.1, 51-62. 7 Januari 2020 DOI: 10.18488/ journal. 1.2020.101.51.62. URL: www.aessweb.com. (Q-3)
 - Analysis Of Relationship Between Education Costs And Economic Growth Using The Granger Causality Approach (Besama/Utama) ARCTIC Journal, Vol. 73 No. 3, Tahun 2020, American Society of Mechanical Engineers, hal.17-31 (Q-1);
 - The Relationship Between Socioeconomic Status And Consumption Pattern Of Fishermen Household In Indonesia (Bersama Utama) Asian Journal of Agriculture and Rural Development (AJARD). Vol. 10 (1)2020 with video and HTML version. [http://www.aessweb.com/journals/ June2020/5005/4903](http://www.aessweb.com/journals/June2020/5005/4903). (Q-3);
 - The Impact Of Minimum Wage Province To Economic Growth (Study in Sumedang Regency, West Java Province Indonesia) (Besama/Kedua) ARCTIC Journal, American Society of Mechanical Engineers, Vol. 73 No. 3, (Maret 2020), hal.17-31 (Q-1);
 - CMS Word Press-Based Curriculum Management Information System of Private Islamic College (Bersama/Utama) International Journal of Advanced Science and Technology ISSN: 2005-4238 IJAST Copyright 2019 SERSC Vol. 29, No. 03, (Maret 2020), pp. 7716 – 7728. Q-3;
 - POE2WE Learning Management Based on Google Classroom Blended Learning: (Alternative Models in Learning during WFH Pandemic Covid-19) (Bersama/Utama) International Journal of Psychosocial Rehabilitation, ISSN: 1475-7192 Vol. 24, Issue 08, (Mei 2020) (Q-4); Received: 27 Feb 2020 Revised: 20 Mar 2020 Accepted: 30 Apr 2020;
 - Management of Student Entrepreneurship Development at the West Java-Indonesia Private Islamic College (Bersama/Utama) International Journal of Higher Education ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052 Vol. 9, No. 6; 2020.

Published: (October 14, 2020), (Q-4). doi:10.5430/ijhe.v9n6p286 URL: <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n6p286>

- The Effectiveness of Educational Supervision in Increasing the Teacher's Professional Competence in the Covid-19 Pandemic Period. International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net (Volume 14, Issue 5, 2020) Q-2 https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_5/14556_Rusdiana_2020_E_R.pdf
- *Implementation of Multi-Attribute Utility Theory (MAUT) method for selecting diplomats.* Rusdiana, A. and Taufik, Ichsan and Nurul Alam, Cecep and Uriawan, Wisnu (2021) IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 1098 (3). pp. 1-7. ISSN 1757-8981

Sejumlah karya Ilmiah di atas dapat diakses melalui: <http://digilib.uinsgd.ac.id/view/creators/Rusdiana=3AA=2E=3A=3A.default.html>

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Desa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis.

PROPIL PENELITI II



Drs. Nasihudin, M. Pd., lahir di Bekasi, 20 September 1962, Lektor Kepala pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Wakil Sekretaris Koordinator KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat.

Pendidikan, S1 Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung lulus tahun 1987, S2 Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2003. Sedang menyelesaikan S3 pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Mengajar mata kuliah Evaluasi Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Jabatan; Wakil Koordinator Bidang Akademik pada Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Barat dan Banten (2016-sekarang). Mengampu Mata kuliah Evaluasi Pembelajaran, dan Statistik Pendidikan pada jurusan PAI dan PGMI Fakultas Tarbiyah Bandung.

Menulis Buku: Buku Ajar Evaluasi Pembelajaran Bandung Tresna Bhakti (2016). Akuntabilitas Kinerja Penelitian. Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN Bandung (2018). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019).

Karya Penelitian: Kualitas keberagamaan Keluarga Ojeg di Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung (2013); Upaya meningkatkan minat belajar mahasiswa dalam mata kuliah statistik melalui pembelajaran Peer Teaching, di Jurusan PGMI UIN SGD Bandung (2014); Partisipasi Mahasiswa UIN SGD Bandung dalam Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandung (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNI, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017). Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNI, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017); Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Manajemen Pembelajaran Daring Dalam Upaya Memutus Mata Rantai Penyebaran Covid-19. (Studi pada Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fakultas Tarbiyah IAILM Suryalaya KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat) (2020). Manajemen Pengembangan Human Capital Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, (2021).

LAMPIRAN:

HAKKI

 REPUBLIK INDONESIA KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA	
SURAT PENCATATAN CIPTAAN	
Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:	
Nomor dan tanggal permohonan	EC00202122349, 3 Mei 2021
Pencipta	
Nama	Dr. H. A. Rasyiana, MM dan Drs. Nasibudin, M.Pd
Alamat	Jl. Cipadung RT.02 RW.11 Kelurahan Cipadung Kecamatan Cibin, Kota Bandung, JAWA BARAT, 40614
Kewarganegaraan	Indonesia
Pemegang Hak Cipta	
Nama	Dr. H. A. Rasyiana, MM dan Drs. Nasibudin, M.Pd
Alamat	Jl. Cipadung RT.02 RW.11 Kelurahan Cipadung Kecamatan Cibin, Kota Bandung, JAWA BARAT, 40614
Kewarganegaraan	Indonesia
Jenis Ciptaan	Laporan Penelitian
Judul Ciptaan	MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL TENAGA KEPENDIDIKAN MENUJU PERGERUAN TINGGI UNGGUL (Studi Pada KOPERTAS Wilayah II Jawa Barat)
Tanggal dan tempat diserahterima untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	3 Mei 2021, di Kota Bandung
Jangka waktu perlindungan	Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan	000249100
adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon. Surat Pencatatan Hak Cipta atas produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.	
	a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., A.C.C.S. NIP. 196611181994031001
<small>Disclaimer: Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, menteri bertanggung jawab atas surat pencatatan permohonan.</small>	

ISBN

PERPUSTAKAAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

ISBN: A. RUSDIANA

rusdiana@vinsgd.ac.id

ISBN 978-623-6070-81-9 (PDF)

MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMANKAPITAL
MENUJU PERGURUAN TINGGI UNGGUL

Dr. H. A. Rusdiana, Drs. MEd
Drs. Nurulhidayah, M.Pd

9 786236 070819

LAPORAN PENELITIAN TAHUN 2021

Jakarta, 31 Mei 2021 22.16